

Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

А.А. Урбанович

ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

*Рекомендовано
Министерством внутренних дел Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для обучающихся учреждений высшего образования
Министерства внутренних дел Республики Беларусь
по специальности 1-26 80 08
«Государственное управление и право»*

Минск
Академия МВД
2022

УДК 316.77
ББК 88.53
У69

Рецензенты:

кафедра социальной и организационной психологии
факультета философии и социальных наук
Белорусского государственного университета;
кандидат психологических наук, доцент *В.П. Прилепин*;
штаб Министерства внутренних дел Республики Беларусь

ISBN 978-985-576-324-7 © УО «Академия Министерства внутренних дел
Республики Беларусь», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ КАК ПРОЦЕССА СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОВОЗДЕЙСТВИЯ	8
1.1. Коммуникация как процесс социального взаимодействия и психологический феномен	8
1.1.1. Понятие коммуникации: основные подходы	9
1.1.2. Краткая история возникновения и развития средств коммуникации	14
Развитие средств коммуникации в процессе антропогенеза (15). Развитие технических средств коммуникации (19). Письменность (19). Книгопечатание (21). Электронная коммуникация (23)	
1.1.3. Междисциплинарный характер теории коммуникации	30
1.1.4. Коммуникация и общение	31
1.1.5. Законы и закономерности коммуникации	34
1.1.6. Аксиомы межличностной коммуникации	36
1.1.7. Базовые категории теории коммуникации	41
1.2. Содержательная характеристика основных видов и уровней коммуникации	54
1.2.1. Структура и условия коммуникативного акта	54
1.2.2. Классификация различных видов и уровней коммуникации	59
1.2.3. Характерные черты, функции и условия эффективности деловой коммуникации	70
1.3. Психологическая характеристика основных моделей коммуникации	72
1.3.1. Социологические модели коммуникации	72
Двухступенчатая модель (72). Модель Э. Ноэль-Нойман (73). Диффузная модель Э. Роджерса (73). Модель привратника (74). Модель М. Маклюэна (75)	
1.3.2. Семиотические модели коммуникации	77
Модель Р. Якобсона (77). Модель Ю. Лотмана (78). Модель У. Эко (78)	
1.3.3. Психологические (психотерапевтические) модели коммуникации	79
Нейролингвистическое программирование (НЛП) (79). Модель З. Фрейда (81). Модель К. Юнга (82). Модель Ж. Лакана (82). Групповая психотерапия (83)	
1.3.4. Мифологические модели коммуникации	83
Модель К. Леви-Строса (85). Модель Р. Барта (85). Модель Б. Малиновского (85)	

1.3.5. Теоретические традиции понимания коммуникации по Р. Крейгу	86
Риторическая традиция: коммуникация как практическое искусство разговора (86). Семиотическая традиция: коммуникация как межсубъектное взаимодействие, опосредованное знаками (86). Феноменологическая традиция: коммуникация как проживание опыта другого (87). Кибернетическая (трансмиссионная, процессно-информационная) традиция: коммуникация как процесс передачи и обработки информации (88). Социально-психологическая традиция: коммуникация как экспрессия, взаимодействие и влияние субъектов друг на друга (88). Социокультурная традиция: коммуникация как воспроизводство социального порядка (89). Критическая традиция: коммуникация как дискурсивная рефлексия (90)	
1.3.6. Модели коммуникации по Ф.И. Шаркову	93
Простейшие модели (93). Линейные модели (93). Нелинейные модели (95). Циркулярные модели (96)	
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИИ	97
2.1. Психологические задачи и содержание коммуникаций в правоохранительной деятельности и управлении	97
2.1.1. Эффективная коммуникация как особый вид профессиональной деятельности	98
2.1.2. Стиль профессиональной коммуникации и факторы его определяющие	99
2.1.3. Особенности коммуникаций в профессиональной деятельности сотрудников правоохранительных органов	100
2.1.4. Служебный этикет	102
2.1.5. Сотрудник правоохранительных органов как коммуникативная личность	104
2.2. Коммуникативная компетентность и коммуникативная культура сотрудников правоохранительных органов	111
2.2.1. Содержание коммуникативной компетентности	111
2.2.2. Коммуникативная профессиограмма руководителя правоохранительного органа	114
2.2.3. Внутренняя и внешняя культура руководителя и сотрудников правоохранительных органов	116
2.2.4. Коммуникативная культура сотрудников правоохранительных органов	117
2.3. Коммуникация в организации	120
2.3.1. Характерные черты коммуникации в организации	120
2.3.2. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления	127
2.3.3. Офис как коммуникационная среда	135
Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ РУКОВОДИТЕЛЕМ И СОТРУДНИКАМИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	142
3.1. Сущность и характерные черты коммуникативной технологии	142

3.1.1. Социальные технологии	143
3.1.2. Коммуникативные технологии	145
3.1.3. Высокоинтенсивные и низкоинтенсивные коммуникационные технологии	148
3.1.4. Коммуникативная техника	150
3.2. Технология эффективного профессионального общения руководителя правоохранительного органа	153
3.2.1. Управленческая коммуникация и методы коммуникативно-управленческого влияния	154
3.2.2. Технологические основы обеспечения эффективности управленческих коммуникаций в деятельности руководителя правоохранительного органа	156
3.2.3. Делегирование полномочий как коммуникативная технология ..	171
3.2.4. Отдача устных распоряжений как коммуникативная технология	173
3.3. Технология эффективного профессионального общения руководителей и сотрудников правоохранительных органов с гражданами	173
3.3.1. Психология межличностного контакта	173
3.3.2. Технология формирования доверительных отношений	182
3.3.3. Технология построения коммуникации со сложными собеседниками	190
3.4. Технология подготовки и проведения служебного совещания	196
3.5. Технология подготовки и реализации публичного выступления	200
3.5.1. Принципы речевого воздействия выступающего	200
3.5.2. Технология подготовки публичного выступления. Композиция выступления	201
3.5.3. Технология реализации публичного выступления	207
3.5.4. Технология реагирования на некорректные вопросы и поведение слушателей	216
3.5.5. Технология преодоления боязни публичных выступлений	220
3.6. Технология подготовки и проведения индивидуальной деловой беседы	221
3.6.1. Деловая беседа и ее этапы	221
3.6.2. Подготовка деловой беседы	228
3.6.3. Технология организации и проведения деловой беседы на основе диагностики типажа собеседника	234
3.6.4. Особенности подготовки и проведения проблемных (дисциплинарных) бесед	241
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	244
Приложение 1. ОСНОВНЫЕ УРОВНИ КОММУНИКАЦИИ	245
Приложение 2. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ РЕГЛАМЕНТ ИЛИ УСТАВ (28 февраля 1720 г.)	254
Приложение 3. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ КАК ФОРМА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ	276

ВВЕДЕНИЕ

Законы развития личности и ее поведения, как считает известный психолог К. Роджерс, так же важны для прогресса человека и его понимания, как и закон тяготения или законы термодинамики¹. Закономерно, что в современных условиях развития общества проявляется живой интерес к проблеме межличностного общения и коммуникации. Данная тенденция приобрела общемировую актуальность. Так, европейский выпускник квалификации «юрист» обладает специальными коммуникативными качествами и презентативными навыками, умениями речевого общения в устной и письменной форме. Он должен, например, уметь ставить вопросы, обосновывать и адекватно формулировать решения в нормотворческой и правоприменительной практике, безошибочно толковать смысл словесных сообщений, содержащих ту или иную правовую информацию, выступать публично в строго регламентированных социальных ситуациях общения, адекватно переводить устную речь в письменное изложение (документировать различные аспекты), применять специальные знания о слове в целях наиболее полного психологического изучения личности, мотивационной сферы и поведения².

В этой связи особое значение приобретает проблема коммуникации в профессиональной деятельности руководителей и сотрудников правоохранительных органов. Представители этих органов, работая для людей и среди людей, должны найти контакт с каждым гражданином, установить с ним доверительные отношения. Без такой тесной связи сложно решать задачи укрепления правопорядка, правовой защищенности граждан.

Учреждения высшего образования отреагировали на тенденции настоящего времени: в учебных планах подготовки различных специалистов появились учебные дисциплины, формирующие навыки эффективной коммуникации. В частности, в рамках подготовки слушателей магистратуры введена учебная дисциплина «Технологии эффективных

¹ См.: Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека / пер. с англ. М.М. Исениной / общ. ред. и предисл. Е.И. Исениной. М., 1998. С. 56.

² См.: Юридическая педагогика : учебник / под ред. В.Я. Кикотя, А.М. Столяренко. – М., 2004.

коммуникаций», целью которой является приобретение обучающимися знаний, умений и навыков, необходимых для качественного осуществления коммуникаций и организации информационного обеспечения управленческой деятельности в системе органов внутренних дел.

Основные задачи дисциплины направлены на формирование:

– знаний, умений и навыков, позволяющих учитывать и использовать в практической деятельности модели и закономерности процессов коммуникаций;

– умения самостоятельно определять психологические задачи и содержание коммуникаций в системе организации и управления правоохранительной деятельностью;

– умений оптимизации деловой коммуникации при проведении совещаний, публичных выступлений, индивидуальных бесед и других организационных мероприятий;

– знаний об информационном сопровождении правоохранительной деятельности через средства массовой информации;

– навыков осуществления профессионального психологически эффективного общения с сотрудниками правоохранительных органов и иными гражданами.

В соответствии с этими задачами основной упор в учебном пособии сделан на создание теоретического базиса и формирование соответствующих навыков, поскольку, как отмечает психолог П. Вацлавик, «с самого начала своего существования человек вовлечен в сложный процесс познания правил коммуникации, лишь в минимальной степени осознавая, из чего состоит свод этих правил – *краеугольный камень в фундаменте* человеческой коммуникации»¹, «мы находимся в постоянной коммуникации и, однако, совершенно не способны *говорить о коммуникации*»². Настоящее учебное пособие в определенной степени позволяет постичь ряд правил коммуникации, необходимых современному руководителю и сотруднику правоохранительных органов. При этом в процессе обучения важно помнить, что навыки, представленные в системе, приобретают качества технологий.

¹ Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций: изучение паттернов, патологий и парадоксов взаимодействия / пер. с англ. А. Суворовой. М., 2000. С. 4.

² Там же. С. 49.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ КАК ПРОЦЕССА СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОВОЗДЕЙСТВИЯ

1.1. Коммуникация как процесс социального взаимодействия и психологический феномен

Современный научный интерес к коммуникации вызван общим изменением ее места и роли в различных общественных сферах, интенсивным развитием ее средств – «взрывом коммуникации». Сегодня нет ни одной сферы жизнедеятельности человека, где бы ни осуществлялась какая-либо коммуникация. В 1969 г. Ж. Д'Арси впервые акцентировал внимание общественности на необходимость признания права человека на коммуникацию, включая в это понятие возможность обеспечения и материальных, и духовных условий коммуникации¹.

Процессы технологизации и автоматизации деятельности позволили перенести центр тяжести в общественных системах с процессов производства на процессы управления, в которых основная нагрузка падает именно на *организацию коммуникации*. Одновременно указанные процессы все больше освобождают человека от деятельности, расширяя область его свободного времени, которое человек проводит в структурах свободного общения, где основным процессом также является коммуникация по поводу ценностей, идеалов и норм². По мнению К. Роджерса, в наше время надо гораздо больше знать и уметь, чтобы уменьшить напряженность в человеческих отношениях³.

Теория коммуникации – сравнительно молодая область научного знания: она сформировалась в качестве самостоятельной научной дисциплины в первой половине XX в. В американских университетах с конца 30-х гг. прошлого века читаются курсы по коммуникации. Первая кафедра по общим проблемам развития коммуникаций была открыта

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации : учебник. М., 2010. С. 11.

² См.: Социология : энциклопедия / сост. А.А. Грицанов [и др.]. Минск, 2003. С. 433.

³ См.: Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. С. 37.

в США более полувека назад. В настоящее время кафедры по различным сферам коммуникологии существуют практически во всех ведущих американских и европейских университетах. В последние годы в учреждениях высшего образования СНГ появились кафедры социологии коммуникации, межкультурных коммуникаций, маркетинговых коммуникаций и др. В США за 20 лет число выпускников университетов по специальности «Коммуникация» выросло в три раза и достигло 60 тыс. бакалавров, 6 тыс. магистров, число докторских диссертаций в год по такой тематике увеличилось до 500. В США издается более двух десятков научных журналов, посвященных коммуникации, таких как, например, *Communication Research, Journal on Communication Inquiry, Communication Abstracts, Management Communication Quarterly, Written Communication, Human Communication Research* и др.¹

Особенно заметный рост интереса к проблемам коммуникации и информации стал наблюдаться во второй половине XX в. из-за бурного развития кибернетики, математической теории коммуникации и современных электронных систем связи. Тогда информационные технологии (ИТ) и связанные с ними социальные инновации сжали пространство и уплотнили время. Классических дисциплинарных наук с четко обозначенными границами их предметных областей стало не хватать для понимания и объяснения происходящих с человеком и обществом процессов. В этот период как ответ на вызов времени стали появляться науки нового типа – с комплексным содержанием объектно-предметных областей и интегральным методологическим аппаратом. Они стали диалектически объединять в себе концепции, подходы и методы классических монодисциплинарных наук, возникших в результате первичной дифференциации научного знания в эпоху Просвещения. Науки нового типа принято называть постнеклассическими. К их числу относят: экологию, климатологию, урбанистику, биотехнологию, социальную инженерию и др. Наука о коммуникациях также является постнеклассической интегральной наукой².

1.1.1. Понятие коммуникации: основные подходы

Коммуникация является необходимым условием жизнедеятельности человека и существования общества, поскольку для общества характерны связи и взаимоотношения, в которые вступают его члены.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 5–6.

² См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации : учеб. пособие. СПб., 2011. С. 9–10.

Коммуникация, если говорить образно, – ткань, из которой в мире людей состоит все самое важное. Именно коммуникация превращает человека как биологический организм в Человека в полном смысле этого слова. Она создает группы (малые и большие), формирует социальные институты. Коммуникация организует общество как таковое. Вне коммуникативных процессов невозможен человек как общественное существо и невозможно общество как мир людей. Коммуникация одновременно может пониматься как среда, в которую погружен человек всю свою жизнь, т. е. как воздух, которым дышат: воздух не замечают, но без него существование невозможно. Любой процесс в человеческом обществе, взаимодействие человека с другими социальными субъектами, и не только с ними, может быть интерпретировано как коммуникация¹.

Из истории общественной мысли известно, что философы и социологи, политологи и культурологи, психологи и педагоги, лингвисты и журналисты всегда в той или иной мере обращались к проблемам человеческого общения. Однако каждый новый исследователь обнаруживал, что коммуникативная проблематика оказывается едва ли не самой запутанной, поскольку, по мнению многих, она столь же безгранична и разнообразна, как и само человеческое общество, если не сказать как и окружающий нас мир. Таким образом, все аспекты деятельности человека пронизаны коммуникацией.

Один из основоположников американской социологии Ч. Кули считал, что коммуникация – «механизм, посредством которого существуют и развиваются человеческие отношения, все символы сознания, вместе со средствами передачи их в пространстве и сохранения во времени. Она включает в себя выражение лица, позы и жесты, тон голоса, слова, письменные и печатные документы, железные дороги, телеграф, телефон и любые прочие достижения в области покорения пространства и времени»².

Социолог В.П. Конецкая определяет коммуникацию как «социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств»³.

С.О. Кремлева, анализируя коммуникативный процесс, пришла к выводу, что «коммуникация – это деятельность, имеющая цель, необязательно осознаваемую, предполагающая одного или более участников и заключающаяся в посылке и получении разного рода сообщений, кото-

рые используют различные каналы, могут искажаться под воздействием шума, существуют в некотором контексте, оказывают определенный эффект на адресата и оставляют возможности для обратной связи»¹.

Биологи Д. Льюис и Н. Гауэр считают, что коммуникация – «передача сигналов между организмами или частями одного организма, когда отбор благоприятствует продуцированию и восприятию сигналов. В процессе коммуникации происходит изменение информации и взаимная адаптация субъектов»². В центральной нервной системе функциональные единицы (нейроны) через связующие элементы (синапсы) получают так называемые квантовые порции информации. После возникновения в синапсе эти порции информации вызывают возбуждающие или подавляющие потенциалы, которые суммируются нейроном и возбуждают либо тормозят работу синапса.

Т. Шибутани считает, что «коммуникация – это прежде всего способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление деятельности людей... Это такой обмен, который обеспечивает кооперативную взаимопомощь, делая возможной координацию действий большой сложности»³.

Приведенные определения **понятия «коммуникация»** (малая их часть) свидетельствуют о его многоаспектности. В этом понятии можно условно выделить следующие **значения**:

– *универсальное*, при котором коммуникация рассматривается как способ связи любых объектов материального и духовного мира;

– *техническое*, соответствующее представлению о коммуникации как о пути сообщения, связи одного места с другим, средствах передачи информации;

– *биологическое*, широко используемое при исследовании сигнальных способов связи у животных, птиц, насекомых и т. д.;

– *социальное*, связанное с обозначением и характеристикой многообразных связей и отношений, возникающих в человеческом обществе⁴.

Если в XIX в. коммуникация обычно рассматривалась в ее инженерно-техническом значении – как «пути, дороги, средства связи мест» (В.И. Даль), военно-инженерные коммуникации, то введенный в широкий научный оборот в начале XX в. термин обрел социальное

¹ Цит. по: Основы теории коммуникации : учеб.-метод. пособие / сост. Ж.В. Николаева. Улан-Удэ, 2004. С. 4.

² Цит. по: Основы теории коммуникации : учебник / под ред. М.А. Василика. М., 2003. С. 11.

³ Шибутани Т. Социальная психология / пер. с англ. В.Б. Ольшанского. Ростов н/Д, 1998. С. 129.

⁴ См.: Основы теории коммуникации : учебник / под ред. М.А. Василика. С. 11–12.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 12.

² Цит. по: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 46.

³ Конецкая В.П. Социология коммуникаций : учебник. М., 1997. С. 9.

звучание, обусловленное его использованием в различных областях социально-гуманитарного знания. Нередко в научной литературе встречается прямое отождествление понятий «коммуникация» и «социальная коммуникация», некорректное с точки зрения терминологической строгости (не учитываются технические и биологические аспекты коммуникации), но вполне допустимое в контексте социальных исследований¹.

Емкое понятие «коммуникация» имеет значительное множество определений. Так, американский ученый-психиатр Ю. Рюш выделил 40 различных подходов к коммуникации в разных сферах, включая архитектуру, антропологию, психологию, политику и др., а Ф. Данс привел 95 определений этого феномена².

В настоящем учебном пособии главное внимание уделяется значению понятия «коммуникация», связанного с обозначением связей и отношений, возникающих в человеческом обществе, т. е. социальной коммуникации. **Социальная коммуникация** (лат. communicatio от communicare – делать общим, связывать; путь сообщения, форма связи) – *специфическая форма взаимодействия людей и их сообществ на основе определенных знаковых систем (в первую очередь языка) по передаче информации, имеющей смысл для обоих субъектов.*

Действия, сознательно ориентированные на смысловое восприятие участниками коммуникации, считаются *коммуникативными действиями*³.

Однако любое определение сложного феномена, применяемое в науке, как считает Д.П. Гавра, является условным и конвенциональным. Выбор определения понятия осуществляется не между безусловно правильной и безусловно ошибочной концепциями, а между подходами, каждый из которых имеет право на существование и способен решать свои познавательные задачи в рамках своих теоретических допущений⁴.

В отечественной традиции термин «социальная коммуникация» принято использовать достаточно широко, понимая под ним прежде всего взаимодействие, в котором участвуют люди и их сообщества. Однако в соответствии с американской или западноевропейской традицией понятие social communication практически не используется. В научной ли-

тературе применяется либо термин human communication (человеческая коммуникация), либо просто термин communication¹.

По мнению ряда авторов, социальные коммуникации включают в себя все уровни и виды межличностных отношений и взаимодействий: от интимно-личностных переживаний и передачи впечатлений в непосредственном общении до обмена познаниями, действиями, информацией на эмоциональном, когнитивном и поведенческом уровнях. Поскольку в социальных коммуникациях значимы степень личностной вовлеченности и способы организации социального поведения, условно можно выделить *три уровня межличностных взаимодействий*: социально-ролевой, деловой и интимно-личностный. На *социально-ролевом уровне* реализуются нормы и требования, принятые в данной социальной среде и ее социальных институтах. *Деловой уровень* предполагает реализацию межличностных взаимодействий в интересах эффективности совместной деятельности. На *интимно-личностном уровне* ведущим мотивом межличностных взаимодействий является достижение психологической близости, интимности, эмпатии, понимания и принятия другого².

Содержание теории коммуникации раскрывается через ее функции. К их числу относятся:

– *познавательная функция.* Состоит в описании изучаемого объекта (явления), накоплении полученного исследовательского материала и его систематизации. Поскольку отмеченные процедуры позволяют дать лишь внешнее, поверхностное представление об объекте, недостаточное для объяснения его глубинных, сущностных черт, познавательная функция теории коммуникации направлена на разработку основных концептуальных парадигм, объясняющих механизмы коммуникации, информационного обмена, взаимодействия. Таким образом, с помощью познавательной функции ищут ответы на следующие вопросы: что представляет собой коммуникативная реальность? почему, в силу каких причин происходят те или иные коммуникативные явления? почему им присущи эти, а не иные особенности?;

– *методологическая функция.* Заключается в выработке исходных принципов познания, разработке эффективного способа научного познания коммуникативной реальности, которые зависят от того, в какой степени они опираются на общепризнанные философские методы, принципы, законы и категории, применяемые во всех областях научного знания, а также на общенаучные и частнонаучные приемы и процедуры, разработанные

¹ См.: Основы теории коммуникации : учебник / под ред. М.А. Василюка. С. 24–25.

² Цит. по: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 64.

³ См.: Краткий психологический словарь / ред.-сост. Л.А. Карпенко ; под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд., расш., испр. и доп. Ростов н/Д, 1998. С. 163.

⁴ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 45.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 69.

² См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникаций. М., 2015. С. 8.

в ходе теоретического и эмпирического анализа коммуникативных явлений в природе и обществе;

– *прогностическая функция*. Предполагает определение ближайших и отдаленных перспектив развития социальной коммуникации, заблаговременное проведение научных экспертиз разрабатываемых и вводимых технических систем коммуникации с точки зрения ожидаемого от них эффекта, моделирование коммуникативных процессов в обществе с целью определения их вероятных последствий и результатов;

– *практическая (инструментальная) функция*. Позволяет решить такие важные проблемы, как оптимизация процесса коммуникации (выбор канала, объема и скорости передачи информации), выработка рекомендаций для достижения стратегии эффективной коммуникации (правильный выбор коммуникативных целей, подбор адекватных коммуникативных средств и т. д.), учет объективных и субъективных факторов коммуникационного процесса (условий среды коммуникации, возможностей используемых средств, специфических характеристик коммуникатора и аудитории и пр.), организация и регуляция социальных процессов посредством коммуникации¹.

Перечисленные функции теории коммуникации отражают не только ее академический статус, но и тесную связь с практической деятельностью. Они не реализуются автоматически: нужна большая, кропотливая, активная и творческая совместная работа теоретиков и практиков в данной области.

1.1.2. Краткая история возникновения и развития средств коммуникации

Средства коммуникации, которые использовались и используются человеком прошли в своем развитии длительный путь. Выделяются наиболее значимые события этого исторического пути².

Приблизительно 40 тыс. лет назад завершился процесс формирования *homo sapiens*, и дальнейшая эволюция человека стала носить социальный характер. Возникновение человека разумного означало, что и формы его коллективного существования постепенно стали обретать черты, характерные для сложившейся общественной организации. В процессе социогенеза – становления и развития человеческого общества – эти черты получали все большее развитие и конкретное наполнение, свойственное каждой последующей стадии в эволюции социума.

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюка. С. 41–43.

² Там же. С. 43–56.

Развитие средств коммуникации в процессе антропогенеза.

Человеческая психика имеет длительную историю развития. Способы отражения действительности, средства коммуникации, механизмы регуляции поведения, деятельность современного человека, по предположению ряда палеоантропологов, формировались в течение миллиона лет, начиная с четвертичного периода, ознаменовавшегося появлением первых людей. Существует и другая позиция, ограничивающая историю вида *homo sapiens* 35–40 тыс. лет, поскольку в качестве критерия формирования человека рассматривается возникновение второй сигнальной системы и знаковой функции речи. Древние люди развивали средства коммуникации, позволившие им достигнуть уровня современного *homo sapiens*.

В конце XIX в. доцент Амстердамского университета Э. Дюбуа нашел костные останки, принадлежащие обезьяночеловеку прямоходящему (*Pithecanthropus erectus*). *Питекантроп*, совмещающий в себе телесные особенности человекообразной обезьяны и человека, и был признан промежуточным звеном, объединяющим представителей различных ступеней эволюции. Объем его черепной коробки (750 см³) превышал соответствующие показатели человекообразных обезьян, хотя был значительно меньше, чем у современного человека. Основанием, послужившим для отнесения найденного существа к человеку, стали найденные рядом с ним древние орудия труда (эолиты) – камни, на которых заметна обработка одного из краев и другой край которых удобен для захватывания рукой. Орудия труда являются характерной особенностью деятельности человека, отличающей его от обезьян. Создание таких орудий требовало определенного уровня развития средств взаимодействия, позволяющих не только закрепить полученные навыки в памяти одного индивида, но и передать их другим представителям вида. Предположительно, средства взаимодействия питекантропов имели сигнально-двигательный характер и основывались прежде всего на механизме подражания и имитации.

Следующим из найденных предков человека был пекинский *синантроп*, который жил, как и питекантроп, в первой половине четвертичного периода. Вместимость черепа синантропа превышала 1 тыс. см³. Были найдены свидетельства культуры синантропа – каменные орудия труда и остатки кострищ. Предположительно, синантропы имели довольно примитивное физическое строение, умели делать грубые каменные орудия, охотиться. В отличие от питекантропов они жили группами в пещерах, умели разводить и сохранять огонь. Существуют доказатель-

ства того, что синантроп использовал не сырую, а обработанную на огне пищу. Для регуляции совместной деятельности у синантропов средства коммуникации должны были выйти за пределы жестов и мимики, поскольку необходимость общения ночью требовала звуковых сигналов.

Питекантроп и синантроп были древнейшими людьми, жившими в доледниковый период. Ледниковая эпоха ознаменовалась появлением новых типов древних людей – неандертальцев и кроманьонцев. Палеоантропологи предполагают, что *неандертальцы* относятся к первой половине и более поздним эпохам максимального оледенения (200–35 тыс. лет назад), а кроманьонцы – ко второй его половине.

Первые находки останков древних людей, принадлежащих к типу неандертальцев, сделаны в Европе в конце XIX – начале XX в. Древние останки неандертальцев были найдены и на территории бывшего СССР – в Узбекистане. Неандертальцы обладали черепами вытянутой формы с выраженным надглазничным валиком. Объем их черепной коробки превышал 1,2 тыс. см³, однако лобные доли были относительно невелики и мозг имел ряд черт сходства с мозгом человекообразных обезьян. Строение костей нижних конечностей неандертальцев показывает, что ноги еще не были вполне выпрямлены в коленных суставах. По-видимому, у них была довольно неуклюжая походка.

Как и синантропы, неандертальцы обитали в пещерах. Остатки других зверей показывают, что неандертальцы вели интенсивную охоту, в то время как более древние люди добывали пищу в большей степени собираньем плодов и корней. В процессе охоты они нападали на животное сообщество, убив его, разрезали кожу каменными орудиями, срезали мясо, раздалбливали кости. Предполагают, что шкуры животных неандертальцы использовали для укрытия тела, а также в качестве подстилок. Неандертальцы значительно усложнили технику ведения хозяйства. Происходило дальнейшее разделение труда и выделение наиболее опытных охотников из них для управления первобытным стадом.

Каменные орудия неандертальцев были разнообразны и хорошо обрабатывались: в раскопках найдены ручные рубила, у которых обработанный конец мог служить ударным, колющим и режущим инструментом. Усложнение коллективных действий и общественных взаимоотношений повлекло за собой появление новых средств общения. Полагают, что именно у неандертальцев начала формироваться членораздельная речь. Находки древних захоронений наводят палеоантропологов на мысль о наличии у неандертальцев культовых погребений, что можно расценивать как доказательство существования традиций и самосознания, которые основывались на представлениях о загробной жизни.

Психологический анализ приведенных фактов позволяет сделать предположение о довольно высоком уровне психического развития неандертальцев. Их орудия труда свидетельствуют о специализации членов группы, разделении ответственности за выполнение различных задач и, следовательно, о наличии различных способностей для их выполнения. Неандертальцы могли ставить задачи и планировать коллективные действия для их решения, прогнозировать будущее развитие событий.

Учеными не выработано единого мнения о том, является ли неандерталец непосредственным предком современного вида *homo sapiens*. По мнению Ф. Кликса, неандертальцы представляли тупиковую ветвь эволюции. Существует предположение, что чрезмерное развитие наглядно-образной системы переработки информации в ущерб логико-понятийному механизму привело к оттеснению и исчезновению неандертальцев. Их вытеснил более развитый человек кроманьонского типа, положивший начало дифференциации линий развития, которая имела выраженный региональный характер.

Кроманьонец – человек верхнего палеолита – отличался телесным строением, близким современному человеку. Череп кроманьонца имел прямой лоб, надбровные дуги вместо надглазничного валика, подбородочный выступ. Он умел изготавливать с помощью отжимной техники сложные орудия не только из камня, но и из кости и рога. Важным стало умение кроманьонца изготавливать составные орудия.

В условиях потепления, наступившего вслед за периодом максимального оледенения, кроманьонцы часто использовали открытые стоянки. Они начали охотиться на диких лошадей и зубров. Следовательно, требовались как специализация, так и организация коллективных действий для достижения результата.

У кроманьонцев было более высокое, чем у первобытного неандертальца, социальное объединение – род. Регуляция поведения на уровне инстинкта уступала место более совершенным механизмам социальной регуляции.

Переход от палеолита к неолиту был связан с изобретением лука, приручением собаки. К этому периоду относятся находки орудий, разрисованных цветными узорами, свидетельствующих о возникновении знаковой культуры.

По-видимому, кроманьонец в своем развитии преодолел барьер, разделяющий животное и человека. Он владел конструктивными приемами изготовления и применения орудий. Соответственно, совершенствовался процесс разделения труда: все большее значение приобретали опера-

ции, не продиктованные прямым биологическим мотивом, а имеющие промежуточный результат для достижения общей цели. В рамках индивидуальной деятельности этот результат становился самостоятельной целью. Постепенное накопление коллективного опыта привело к потребности в обучении подрастающего поколения. Расширение первобытной коммуны сделало необходимым введение упорядочивающих правил и норм поведения. Социальные мотивы деятельности становились более сильными, чем биологические: решение могло быть принято в пользу интересов рода вопреки голоду и жажде, стремлению к безопасности и сохранению собственной жизни. В процессе таких преобразований развивались способы коммуникации, совершенствовались функции речи.

Известный палеopsихолог Б.Ф. Поршнев, исследовавший механизмы развития средств коммуникации человека, доказывал, что на самых ранних этапах развития предка человека в качестве регуляторов взаимодействия работают механизмы имитации и интердикции¹, а на этапе возникновения человеческого общества ведущими механизмами становятся суггестия и контрсуггестия.

Основные функции суггестии заключаются в подавлении поведения, непосредственно связанного с потребностями индивида, и пробуждении поведения, направленного на интересы взаимодействия. Суггестия – один из наиболее архаических механизмов управления. Основной ее принцип можно представить цепочкой «приказ – выполнение». В связи с этим предполагается, что древние слова были глаголами, по своему значению интердиктивными и императивными, побудительными и повелительными. Суггестивный уровень общения – уровень онтологии, бытия, являющийся только предпосылкой для развития нового, гносеологического уровня. В процессе эволюции сформировался контрсуггестивный механизм регуляции, заключающийся в отказе от непосредственного выполнения суггестии.

Итак, в процессе развития древнего человека формировались особые функции средств коммуникации, отличающие его от других представителей животного мира. В частности, *речь* становилась ведущим средством:

- познания окружающего мира, инструментом мышления, позволяющим присваивать образам определенные значения и знаки;
- передачи накопленного знания и опыта;
- регуляции взаимодействия в виде: непосредственного побуждения к действию или его прекращению (принуждение, запрет); информиро-

¹ Психофизиологически обусловленный запрет нежелательных видов деятельности.

вания о чем-то (убеждения); оценки, систематизации и организации ответных действий;

– внутренней самоорганизации и самоуправления человека.

Развитие технических средств коммуникации. Возникновение человеческой речи приблизительно 40 тыс. лет назад нередко называют *первой коммуникативной революцией*. Язык стал основным средством общения и передачи информации. Этот процесс совершенствовался по мере изобретения различных технических средств связи (письмо, печать, газеты, телефон, телеграф, радио, телевидение), но ни одно из них не умаляет ведущей роли языка как основного истинно человеческого средства общения.

За первой коммуникативной революцией последовали еще три, также связанные с совершенствованием средств передачи сообщений: возникновение письменности, изобретение печатного станка, развитие электронных массмедиа. *Вторая революция* превратила устную речь в письменные символы передачи информации, *третья* – трансформировала их в печатные, а *четвертая* – в электронно-компьютерные.

Письменность. Возникновение письменности, положившее начало переходу от словесной культуры к письменной, датируется приблизительно 3-м тысячелетием до н. э. Самыми ранними формами письма были предметное и узелковое письмо. В предметном письме средствами передачи смысла служили различные предметы. Например стрела или меч могли означать объявление войны, а зеленая ветвь – предложение мира. Разновидностью такого письма можно назвать язык цветов, принятый на Востоке. В узелковом письме, получившем распространение у скотоводческих племен для учета поголовья стад, количество узелков соответствовало количеству животных.

Непосредственными предшественниками современного письма стали *пиктографическое (рисуночное) и иероглифическое письмо*. Они до сих пор используются некоторыми народами. В пиктографии простые изобразительные знаки, иногда способные вызывать зрительные ассоциации, обозначают отдельные предметы, действия, процессы и т. д. В иероглифическом письме каждый отдельный знак обозначает слово или словосочетание. Очевидно, что овладение иероглифическим письмом требует немалых усилий по заучиванию многочисленных иероглифов.

Подлинной революцией в письменности стало изобретение *фонетического письма*, в котором особым символом обозначался каждый отдельный звук. Оно связало устную и письменную речь. Когда человек говорит, он произносит сравнительно немного существенно различаю-

щихся звуков. Поэтому количество символов, необходимых для их обозначения, невелико. Поскольку не надо учить тысячи таких символов, как иероглифы, фонетическое письмо оказалось эффективным, гибким и высокоадаптивным средством общения, удобным для обучения и запоминания. Оно упростилось до набора из нескольких десятков букв современного алфавита.

Примечательно, что, борясь с избыточностью знаков в письме, некоторые народы пользовались только согласными звуками. Так, финикийцы (предположительно, были первыми, кто использовал фонетическое письмо еще в конце 2-го тысячелетия до н. э.) записывали только согласные звуки, обозначавшиеся 22 знаками. Гласные отсутствуют и в древних рукописях других народов. Греки к согласным добавили гласные буквы.

Ко II в. до н. э. сложился *классический латинский алфавит*, насчитывающий 23 буквы. Классическая латиница легла в основу письменности романо-германских народов, а также балтийских и некоторых славянских (поляки, чехи, словаки, словенцы, хорваты).

Классический греческий алфавит, включающий в себя 24 буквы, с небольшими изменениями сохранился до настоящего времени. Он был заимствован Византией, а в дальнейшем стал основой славянской письменности благодаря подвижнической просветительской деятельности братьев Кирилла и Мефодия, создавших в IX в. *славянскую азбуку* и переведших на славянский язык первые богослужебные книги.

Церковнославянский язык в его древнерусском варианте также характеризовался высокой степенью сжатости: часто встречающиеся слова записывались в религиозных текстах сокращенно – всего несколькими буквами, подобно тому, как в настоящее время используются аббревиатуры ООН, ЮНЕСКО, РФ, СНГ и др. Чем больше было распространено то или иное слово, тем скорее оно угадывалось и тем меньше о нем требовалось сообщать.

Возникновение письменности, особенно в ее фонетическом варианте, сыграло колоссальную цивилизационно-культурную роль. Письменная речь, в отличие от устной, фиксировалась на материальном носителе – пергаменте, бумаге и т. д. Коммуникативные возможности письменной речи исключительны: с помощью письменности люди получили возможность накапливать, хранить и передавать знания не только от человека к человеку, но и от поколения к поколению. Письменность позволяет возвращаться в глубь истории, знакомиться с классическим литературным и философским наследием прошлого, «общаться» с далекими предками. Письмо решило проблему объема и точности передаваемой

информации, превысив возможности человеческой памяти. Благодаря письму стали развиваться наука и образование, быстро стало меняться само общество.

С возникновением письменности человечеству пришлось решать еще одну важную проблему, связанную с поверхностями, пригодными для письма. Камень, глина, дерево, медь и латунь оказывались тяжелыми и громоздкими; широкие листья, вроде пальмовых, легко повреждались. Все перечисленные материалы (позже береста на Руси) обладали еще одним существенным недостатком – на них практически невозможно было вносить изменения или исправления в текст.

Современные историко-культурные исследования показывают, что древние римляне стали, вероятно, первыми, кто преодолел эту трудность: они покрыли деревянные дощечки воском, чтобы вырезать в нем свои тексты. Для внесения изменений в написанное воск разглаживали и на разглаженной поверхности писали исправленный текст. Адресат мог прочесть его и написать ответ на той же восковой табличке, предварительно разгладив воск. Так возникла двусторонняя система посланий, вполне в стиле современного факс-аппарата, условным прообразом которого можно считать восковую табличку.

Значительный прорыв в решении проблемы пригодных для письма поверхностей совершили египтяне: они изобрели папирусную бумагу для письма. Из папируса, произраставшего на отмелях Нила, египтяне нарезали длинные узкие полосы, переплетали их, сушили на солнце и выравнивали куском раковины или камнем. В результате получалась ровная и прочная поверхность для письма. Технология производства бумаги, придуманная древними египтянами, имеет много общего с современным бумажным производством.

Книгопечатание. Третья коммуникативная революция связана с изобретением печатного станка. Книгопечатание обусловило переход от устной (преимущественно) культуры к книжной и значительно увеличило размах коммуникаций. Книга, отпечатанная типографским способом, стала достоянием широкого круга читателей.

Историки культуры отмечают, что китайцы еще в конце IX в. первыми стали использовать наборную печать в виде вырезанных деревянных блоков. Приблизительно в 1440 г. *наборная печать* была *открыта в Германии И. Гутенбергом* (1399–1468), а печатание первой знаменитой Библии Гутенберга было закончено в 1455 г. Ученые до сих пор не пришли к единому мнению, изобрел ли Гутенберг свой станок самостоятельно или заимствовал у китайцев. Некоторые специалисты утверждают, что печать с наборных матриц была открыта в Голландии раньше, чем в Германии.

В различные периоды истории очередное появление новых средств массовой информации вызывало беспокойство и даже панику у определенных слоев населения. После изобретения печатного станка возникли опасения, что западная культура будет уничтожена, поскольку было напечатано и доведено до массовой аудитории столько «словесно-визуального мусора», что церковные иерархи и светские правители долго, но безуспешно боролись с печатью. В конечном счете это зло стали рассматривать как плату за демократию¹.

Новый способ создания книг распространился относительно быстро и ознаменовал начало *эры Гутенберга*. Термин «эра Гутенберга» был предложен известным канадским ученым Г.М. Маклюэном (столь же часто используется и другой его термин «галактика Гутенберга») для обозначения одного из трех выделенных им этапов в развитии цивилизации наряду с возникшим ранее письменным этапом и современным, основанным на электронных аудиовизуальных массмедиа.

Значительную роль в мировом книгопечатании сыграл исторический деятель Беларуси, восточнославянский первопечатник и философ-гуманист из Полоцка *Франциск Скорина*. В 1517 г. он основал в Праге типографию и издал кириллическим шрифтом «Псалтырь» – первую печатную белорусскую книгу. Всего на протяжении 1517–1519 гг. Ф. Скорина перевел и издал 23 книги Библии. В 1520 г. он переехал в Вильно – столицу Великого княжества Литовского, где основал первую на территории этого государства типографию. В ней Скорина в 1522 г. издал «Малую подорожную книжку», а в 1525 г. – «Апостол». Язык, на котором Франциск Скорина печатал свои книги был церковнославянским, в котором в большом количестве использовались белорусские слова. Поэтому книги Ф. Скорины были больше всего понятны жителям Великого княжества Литовского. Из-за самостоятельного перевода Библии католическая и православная церковь не признавали книги Ф. Скорины. В Великом княжестве Московском, куда Скорина приехал в 1534 г., его книги были сожжены как еретические и написанные на территории, подвластной римской церкви.

Россия вступила в эру Гутенберга при Иване Грозном, когда в 1564 г. в Москве *Иваном Федоровым* и его ближайшим сподвижником *Петром Мстиславцем* была напечатана первая книга на русском языке – «Апостол». Их издание быстро распространялось, сильно разгневав местных переписчиков книг, деятельности которых угрожала новая типография, и которые решили избавиться от книгопечатников. Подкупленная пере-

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 188–189.

писчиками книг власть обвинила Федорова и Мстиславца в ереси и мистицизме, и им пришлось в начале 1566 г. покинуть Москву.

Изобретение Гутенберга использовалось практически в неизменном виде вплоть до конца XVIII в. В начале XIX в. на смену печатному станку пришли *печатные машины*, обладающие значительно большей производительностью. В 1863 г. У. Буллоком была создана ротационная машина, печатающая одновременно на обеих сторонах бумажного полотна и потому исключительно удобная для выпуска газет. Спустя два десятилетия в США появилась строкоотливная машина (линотип), а в 1897 г. – буквоотливная наборная машина (монотип), значительно облегчающая корректуру и верстку. Бурное развитие полиграфической индустрии охватило весь мир. Так, в России в 1913 г. было 2 668 полиграфических предприятий, на которых работало около 100 тыс. человек.

Промышленное производство книг повлекло за собой значительные социокультурные *последствия*:

- быстрый рост научной и образовательной сферы общества и увеличение доли грамотного населения. Книга стала с самого начала средством не только религиозного, но и светского просвещения;
- развитие библиотечного дела;
- возникновение целой отрасли производства – бумажной промышленности.

В целом книга оказалась надежным средством коммуникации, являясь хранилищем информации и средством ее трансляции. Она увеличила возможности коммуникационных контактов как между современниками, так и между поколениями и представителями различных культур.

Развитие полиграфии и бумажной промышленности обусловило появление и быстрый рост *журнально-газетной индустрии*. Так, возник мощный канал массовой коммуникации – пресса, воздействие которой на массовое сознание по праву снискало ей титул четвертой власти. Пресса начинает успешно конкурировать с книжным производством, а в некоторых странах, например в России в XIX в., становится центром культурного и литературно-публицистического процесса. Таким образом, к началу XX в. в «галактике Гутенберга» в равной степени представлены как книжное, так и газетно-журнальное производство.

Электронная коммуникация. Четвертая коммуникативная революция связана с возникновением и развитием электронных средств коммуникации. Согласно концепции Г.М. Маклюэна, она знаменовала конец эры Гутенберга и начало перехода от условных печатных знаков к возрождению естественной устности, характерной для дописьменной культуры, но основанной на новейших радиотелевизионных средствах связи.

Естественность новых средств связи Маклюэн видел в «электронной устности» с ее слуховизуальным воздействием на людей, тогда как печатная культура, по его мнению, воспитывала искусственное, линейное, одномерное восприятие мира (основанное на принципе бегущей строки), лишенное зрительной и акустической многомерности и натуральности. Провозглашая конец эры Гутенберга, Г.М. Маклюэн расчищал путь идеям новой грамотности – электронной, аудиовизуальной, взамен традиционной, основанной на печатном слове.

Возникновение и развитие электронной коммуникации решало ряд проблем, связанных с передачей и получением сообщений, благодаря колоссально возросшим скорости и объему передаваемой на большие расстояния информации.

Начало было положено *созданием техники телеграфии*. Еще в 1267 г. английский философ и естествоиспытатель Р. Бэкон высказал мысль о том, что для связи на дальние расстояния можно использовать «симпатическую иглу» (природный магнит). В 1746 г. английский ученый У. Уотсон передал электрические сигналы по проводу длиной около двух миль. Таким образом, представление о дальней связи с помощью некой невидимой субстанции возникло уже очень давно, но реализовано оно было лишь в XIX в.

В России изобретателем электромагнитного телеграфа считается русский ученый П.Л. Шиллинг (1786–1837). В 1832 г. он создал первый пригодный для практики электромагнитный телеграфный аппарат и продемонстрировал первую телеграфную передачу. Однако его аппарат имел ограниченный диапазон действия и не обеспечивал записи принимаемых сигналов. Более совершенную версию телеграфа – релейный телеграфный аппарат – предложил С. Морзе (1791–1872) – американский портретист, переквалифицировавшийся в техника. Его изобретение обеспечивало дистанционную передачу сообщений с использованием специального двоичного кода – азбуки Морзе. В 1844 г. Морзе со своей группой завершили проведение телеграфной линии между Вашингтоном и Балтимором и через нее азбукой Морзе было отправлено знаменитое библейское послание «Вот что творит Бог!» – первое послание, отправленное по первой общественной телеграфной линии в мире. В 1851 г. для связи начали использовать подводный кабель, проложенный под Ла-Маншем, в 1866 г. – Трансатлантический телеграфный кабель, проложенный по дну Атлантического океана. По этим кабелям передавали телеграфные сообщения, а после изобретения телефона появилась возможность передавать по проводам и человеческий голос.

Изобретателем телефона стал А.Г. Белл (1847–1922) – шотландец, эмигрировавший в Америку (г. Бостон). В 1876 г. он и его ассистент Т.А. Уотсон получили патент США на телефонный прибор. В 1878 г. А.Г. Белл продемонстрировал свое изобретение английской королеве Виктории, которая была так восхищена им, что распорядилась проложить телефонную линию от острова Уайт до Лондона. Несколько месяцев спустя первая в мире общественная телефонная линия начала функционировать в Лондоне. В России первые городские телефонные станции начали действовать в 1882 г. в Петербурге, Москве, Одессе и Риге. К концу XIX в. телефонная связь распространилась по всему миру.

В то же время продолжались поиски более быстрых и более дешевых, чем телефонная связь, способов передачи сообщений на большие расстояния, которые могла обеспечить только беспроводная связь. В 1894 г. итальянский радиотехник и предприниматель Г. Маркони (1874–1937) начал свои эксперименты, а в течение 1895 г. он добился успеха, посылая простейшие сигналы на расстояние несколько сотен метров. В 1897 г. в Лондоне департамент телеграфа британской почты организовал демонстрацию аппарата Маркони.

В России работы по созданию радиопередающего и принимающего устройства велись физиком и электротехником А.С. Поповым (1859–1906). Весной 1895 г. он продемонстрировал изобретенный им *первый в мире радиоприемник*. К лету 1897 г. А.С. Попову удалось достичь дальности радиосвязи 5 км, а в 1901 г. – около 150 км.

К 1901 г. Г. Маркони удалось значительно увеличить дальность радиосвязи: он послал первое радиосообщение через Атлантический океан, используя подвешенную к воздушному змею принимающую антенну длиной свыше 100 м. Началась *эра радиосвязи на большие расстояния*. Для первых радиосообщений использовалась азбука Морзе, но уже в 1906 г. появилась возможность передавать и человеческий голос. Человеческая речь и музыка впервые прозвучали по радио в Великобритании в 1907 г.

Еще в начале XX в. Маркони предсказал, что вскоре появится «видимый телефон». Активная работа по его созданию велась в России. Профессор Санкт-Петербургского технологического института Б.Л. Розинг 22 мая 1911 г. произвел *первый в мире опыт передачи изображения по проводам на расстояние*. Им была создана электронно-лучевая трубка – прообраз кинескопа. (Кстати, ученик Б. Розинга В. Зворыкин стал создателем первой телевизионной камеры.) В 1925 г. в Лондоне Дж.Л. Берд осуществил беспроводную передачу изображения человека из одной комнаты в другую. Через три года из студии Дж.Л. Берда Бри-

танская радиовещательная корпорация (Би-Би-Си) провела *сеанс первого в мире публичного телевизионного вещания*. В 1936 г. Би-Би-Си начала регулярное телевидение на весь мир. Новое средство коммуникации по своей эффективности значительно превзошло все предыдущие, стал складываться новый тип культуры – экранный, сочетающий звуковые и визуальные способы передачи и восприятия сообщений.

В 1940 г. появились первые пробные цветные телевизионные программы, с которых началось цветное телевидение. Постепенно стали формироваться межнациональные телевизионные связи. Так, в 1959 г. телесети 12 европейских стран объединились в сеть Евровидения.

Создание телекоммуникационных спутников позволило телевидению стать поистине всемирным явлением. Первый искусственный спутник был запущен в 1957 г. в Советском Союзе, а к концу 1980-х гг. на земной орбите вращались уже около 3 500 спутников. Причем СССР запускал их почти в 3 раза больше, чем все остальные страны (включая США).

Спутники изменили всеобщее восприятие мира: ныне наша планета окружена кольцом спутников, которые создают невидимую электромагнитную сеть, связывающую мир воедино постоянным обменом видимой и слышимой информацией. Спутник связи получает сигналы от наземного передатчика или от соседних спутников-трансляторов, затем посылает сигналы на соответствующие земные приемники. При этом он может связываться с неограниченным количеством наземных принимающих станций, входящих в радиус его действия. В последние годы стоимость радиотелевизионных систем (профессиональных и бытовых), принимающих сигналы со спутников, резко снизилась, а их качество кардинально улучшилось (их коммуникационная нагрузка удваивается приблизительно каждые 5 лет). Все это предвещает радикальные культурные последствия: космическая эра, начавшаяся в конце 1950-х гг., привела к глобальным переменам в коммуникациях.

В последнее время конкуренцию спутникам составила *волоконно-оптическая связь*: волоконно-оптический кабель надежен с точки зрения обеспечения устойчивости и безопасности передачи. Связь по нему осуществляется быстро, слышимость достаточно хорошая, а затраты на его производство во много раз меньше, чем на производство медного кабеля. В 1988 г. всего лишь одна нить волоконно-оптического кабеля была способна передавать одновременно более 3 тыс. телефонных разговоров, тогда как объем передач по одному медному кабелю не превышал 48 разговоров. Теперь этот показатель многократно увеличился: по одной нити оптического волокна можно передавать одновременно несколько миллионов телефонных разговоров.

В декабре 1988 г. вступил в действие первый телефонный кабель с использованием волоконной оптики, проложенный через Атлантический океан. Этот кабель позволял вести телефонные разговоры одновременно 40 тыс. абонентам, что в 3 раза превышало объем трех существующих медных кабелей и спутниковой связи. Во второй половине 1990-х гг. была установлена связь с использованием волоконной оптики между всеми континентами.

Огромное значение для развития коммуникаций имело быстрое *развитие компьютерной техники*. Долгое время вычислительная техника и техника связи развивались параллельно: громоздкие ламповые электронно-вычислительные машины (ЭВМ) первых поколений занимались в основном рутинной переработкой огромного количества цифр. Сегодня компьютеры и коммуникационные технологии становятся все более тесно связанными. Ключевым моментом такого схождения стало *превращение информации в цифровую*, т. е. выражение ее в последовательности двоичных чисел (по аналогии с тем, как азбука Морзе использует только точки и тире). В результате поступающая информация может обрабатываться в неизмеримо больших объемах и гораздо быстрее, чем раньше. Цифровую информацию можно хранить, копировать, изменять, подвергать иным манипуляциям. Цифровые технологии, в отличие от аналоговых, используемых, например, в обычных магнитофонах в прошлом, позволяют делать неограниченное количество копий без потери качества: оригинал и тысячная копия будут идентичными. Цифровая информация может храниться как угодно долго, поскольку она не ветшает и легко доступна при наличии соответствующей техники.

В связи с развитием виртуального мира серьезное значение приобрела *интернет-коммуникация*. Создано большое количество сайтов и веб-ресурсов общественных организаций, ведомств, появились виртуальные переговоры, виртуальная организация, виртуальная сделка, телекоммутирование, или телеобмен (telecommuting), а также е-бизнес, или электронный бизнес (бизнес, совершаемый через интернет), е-торговля, или электронная торговля (торговля по интернету). Возникла культура знакомств в чате, общения на форуме, кибервзаимодействия и др.

Интернет-коммуникация создала совершенно нового типа киберсообщество, функционирующее в виртуальном мире. Из этого мира не только черпают безграничную информацию, в нем уже живут, перенося в него свои ощущения, восприятия, чувства, переживания. Для фанатичного участника этого сообщества мир уже не существует без интернета¹.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 189.

Коммуникацию в интернете отличает целый ряд значимых особенностей: общение протекает исключительно в письменной форме, традиционные невербальные и паравербальные средства практически полностью отсутствуют, отсутствует непосредственный контакт между коммуникантами и достоверная информация о них¹.

В целом можно выделить следующие отличия электронных сетевых СМИ от обычных:

- почти безгранично охватывают всемирную аудиторию, преодолевают территориально-географические, межгосударственные, гендерные, геронтологические и многие другие границы;
- размещают практически неограниченный в объеме материал (в интернет можно загрузить сколько угодно слов и изображений, аналогично из него можно почерпнуть почти неограниченный объем материала);
- позволяют относительно длительный срок хранить материал в сети или скачивать его из нее почти неограниченно по времени (не считая тех случаев, когда материал «уходит» с сайта);
- создают новое состояние социальной реальности, глобальной и виртуальной по форме общения².

Специфические черты электронной коммуникации (анонимность, физическая непредставленность коммуникантов, свобода и открытость) порождают также и негативные явления. По мнению Ф.И. Шаркова, у интернета есть, по крайней мере, четыре социальных недостатка:

- представляет собой опасность, так как является неким виртуальным средством бегства от действительности;
- помогает пользователю по причине фанатической вовлеченности уклоняться от своевременного разрешения личных и социальных проблем;
- приводит многих пользователей к нарушению личностной коммуникативности;
- нарушает привычную модель социализации личности в обществе³.

В настоящее время интернет активно используется в целях распространения негативной информации. Г. Павловский, представленный «Комсомольской правдой» как «ветеран информационных войн», в интервью этой газете заявил: «Интернет – идеальный инструмент для запуска в массовое сознание необходимых сюжетов. Кроме того, традиционные средства массовой информации несут ответственность

за распространяемые ими сведения. Слухи же, передающиеся через интернет, – анонимны. Но затем газеты, телевидение получают возможность сослаться на интернет. То есть происходит самое настоящее отмывание так называемой „черной“ информации. Раньше из этой „черной“ информации можно было сделать только „серую“ – распространять ее в кулуарах, не более. Теперь есть возможность отмывать любую „дезу“ добела»¹.

Активно поднимается проблема *интернет-зависимости*. Феномен зависимости от интернета, или интернет-аддикции (чаще используется термин «кибераддикция»), заключается в том, что аддикты фактически отказываются от реальных межличностных взаимодействий и большую часть времени проводят в сети. Информационная перегрузка, интернет-скитальчество и бесконечные путешествия по сети буквально съедают время активной социальной жизни молодых людей, лишают их возможности непосредственных контактов с другими, приобщают к опосредованной компьютером деятельности, включая и личную жизнь.

Одной из причин интернет-зависимости и отчуждения от непосредственных социальных контактов с другими людьми исследователи называют низкую самооценку личности, ее тревожность и незащищенность в урбанизированном пространстве, но чаще всего доминирующим фактором называют анонимность, возможность создавать свой неповторимый виртуальный образ. При этом ощущение реального времени и пространства теряется. Интернет может со временем у таких людей замещать значимые сферы жизни².

Таким образом, спутники, волоконная оптика и современные компьютерные технологии создали фундамент принципиально новым системам коммуникационных связей. Они приобрели поистине глобальные масштабы. Новые системы коммуникаций позволяют передавать со скоростью света любую информацию в любой форме – звуком, текстом, цифрами или изображением – любому человеку, находящемуся в любой точке планеты. Современные технологии связи, хранения и обработки информации в своей совокупности создают такое интегральное качество, которое без преувеличения можно назвать информационным обществом, ближайшим выражением которого стала всемирная коммуникационная сеть Интернет.

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации. С. 15.

² См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С.190–191.

³ Там же. С. 260.

¹ Цит. по: Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М. ; Киев, 1999. С. 188.

² См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации. С. 34–35.

1.1.3. Междисциплинарный характер теории коммуникации

Коммуникация является объектом изучения многих наук: философии, социологии, психологии, политологии, культурологии, лингвистики, экономики и ряда других дисциплин, потому что представляет собой сложное и многогранное явление¹.

Философия видит в коммуникации взаимосвязь и взаимозависимость явлений и процессов действительности. Не случайно в рамках философии возникли логика, риторика, этика, политика, герменевтика, которые имеют самое прямое отношение к проблемам коммуникации.

Психологическая наука, изучая способность человека отражать мир, познавать его и регулировать свое взаимодействие с ним, рассматривает факторы, способствующие передаче и восприятию информации, мотивацию речевого поведения собеседников, обусловленную психологическими особенностями личности.

Для *социологии* важно исследование коммуникации как социально обусловленного процесса, в рамках которого формируются индивидуальные и групповые установки речевого поведения. В социологии коммуникации, наряду с межличностной коммуникацией, изучаются социальные факторы, обуславливающие влияние массовой коммуникации на формирование общественного мнения.

Лингвистика занимается проблемами вербальной коммуникации.

Возникшая на стыке лингвистики, логики и философии *семиотика* изучает коммуникацию как передачу знаков или обмен знаками. При этом анализу подвергаются такие феномены, как смыслообразование, интерпретация и понимание.

Проблемы коммуникации начинают активно затрагивать *политологию*, в которой возникло целое направление – коммуникативно-кибернетическое, рассматривающее политические процессы с точки зрения информационного обмена между субъектами политики.

В рамках *биологии* появилась изучающая поведение и коммуникацию животных этология. Сегодня в науке широко используются термины «биокоммуникация», «зоокоммуникация». Таким образом, проблемы коммуникации распространяются не только на социальный, но и на природный мир.

Весомый вклад в изучение коммуникации внесли *технические науки*. Развитие технических средств полностью изменило характер соци-

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюка. С. 12–16.

альной коммуникации, сделав возможной мгновенную передачу информации в большом объеме практически на неограниченные расстояния.

Таким образом, теория коммуникации вписывается в современную систему научных знаний как наука комплексная, интегрирующая знания о коммуникационных процессах в природе и обществе.

1.1.4. Коммуникация и общение

Общение – понятие, давно и прочно утвердившееся в научных дисциплинах социально-гуманитарного цикла (философия, психология, социология, педагогика и др.). Естественно, возникает проблема, не обозначает ли термин «коммуникация» тот же круг явлений, что и понятие «общение». Данная проблема привлекла внимание многих специалистов. В результате определились следующие подходы к ее разрешению¹.

Первый подход состоит в отождествлении двух понятий. Его придерживаются отечественные психологи и философы (Л.С. Выготский, В.Н. Курбатов, А.А. Леонтьев и др.). В ряде энциклопедических словарей термин «коммуникация» трактуется как «путь сообщения, общение». Аналогичных взглядов придерживаются и такие авторитетные зарубежные ученые, как Т. Парсонс и К. Черри. К. Черри отмечает, что коммуникация – «социальное явление, социальное общение с использованием многочисленных систем связи, выработанных людьми, среди которых главными являются человеческая речь и язык»².

Второй подход связан с разделением понятий «коммуникация» и «общение». Именно такую точку зрения высказывает отечественный философ М.С. Каган. Он считает, что коммуникация и общение различаются по крайней мере в двух главных отношениях. Во-первых, «общение имеет и практический, материальный, и духовный, информационный, и практически-духовный характер, тогда как коммуникация... является чисто информационным процессом – передачей тех или иных сообщений»³. Во-вторых, коммуникация и общение различаются по характеру самой связи вступающих во взаимодействие систем. Коммуникация – субъект в объектной связи, передающий некую информацию (знания, идеи, деловые сообщения, фактические сведения, указания и т. д.) объекту, являющемуся пассивным получателем (приемником) информации, который должен ее принять, понять (правильно декодировать), хорошо усвоить и

¹ См.: Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации : учеб. для бакалавров. 2-е изд., перераб. доп. М., 2014.

² Черри К. Человек и информация. М., 1972. С. 23–24.

³ Каган М.С. Мир общения. М., 1988.

в соответствии с ней поступать. Коммуникация, таким образом, по мнению М.С. Кагана, является процессом однонаправленным: информация передается только в одну сторону. Поэтому в принципе не имеет большого значения, является ли приемником человек, животное или техническое устройство. Можно заменить человека техническим устройством, как, например, в автоматически действующих космических лабораториях или саморегулирующихся технических системах. Общение тоже представляет собой субъект, но в субъектной связи, при которой «нет отправителя и получателя сообщений – есть собеседники»¹. В общении информация циркулирует между партнерами, процесс общения, в отличие от коммуникации, носит двунаправленный характер. Следовательно, коммуникация – монологична, общение – диалогично.

Психолог Г.М. Андреева, научным интересом которой в основном является социальная психология, считает, что общение – более широкая категория, чем коммуникация. Поэтому она предлагает выделять в структуре общения три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную, или собственно коммуникацию, которая состоит в обмене информацией между общающимися индивидами;
- интерактивную, заключающуюся в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т. е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями;
- перцептивную, представляющую собой процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Противоположную точку зрения высказывает А.В. Соколов². С его точки зрения, общение – одна из форм коммуникационной деятельности. В основе выделения этих форм лежат целевые установки партнеров по коммуникации. Возникают *три варианта отношений участников коммуникации*:

- субъект-субъектное отношение в виде диалога равноправных партнеров. Такая форма коммуникации и есть общение;
- субъект-объектное отношение, свойственное коммуникационной деятельности в форме управления, когда коммуникатор рассматривает реципиента как объект коммуникативного воздействия, средство достижения своих целей;
- объект-субъектное отношение, свойственное коммуникационной деятельности в форме подражания, когда реципиент целенаправленно вы-

¹ Каган М.С. Мир общения.

² См.: Соколов А.В. Введение в теорию социальной коммуникации. СПб., 1996. С. 24–28.

бирает коммуникатора в качестве образца для подражания, а тот при этом может даже не осознавать своего участия в коммуникационном акте.

По мнению Ф.И. Шаркова, общение есть межличностное взаимодействие людей при обмене информацией познавательного и аффективно-оценочного характера. Одно из основных назначений общения – выполнение контактной функции. Функция воздействия проявляется в постоянном стремлении человека определенным образом влиять на своего партнера по общению, т. е. общение предполагает влияние на объект, обмен мнениями, взглядами между коммуникантами, а при необходимости и согласительные процедуры, разрешение противоречий или конфликта¹.

Таким образом, соотношение понятий «коммуникация» и «общение» рассматривается в каждом из представленных двух подходов в зависимости от того содержания, которое в эти понятия вкладывается. В одних случаях коммуникация является лишь информационной стороной, аспектом общения, в других – общение выступает в качестве стороны, или формы, коммуникации. Каждая из точек зрения по-своему отражает существенные стороны обеих категорий и их соотношение.

Третий подход к проблеме соотношения понятий «коммуникация» и «общение» основан на понятии *информационного обмена*. К такому подходу склоняются те, кто считает, что общение не исчерпывает все информационные процессы в обществе. Эти процессы охватывают все общество в целом, причем далеко не всегда облекаются в форму слова, языка или текста, поскольку сообщения в вербальном (словесном) виде составляют лишь небольшую часть информационного обмена в обществе. В остальных случаях обмен информацией осуществляется в неязыковых формах, а ее носителями служат не только невербальные сигналы (мимика, жесты, интонация и пр.), но и вещи, предметы, а также материальные носители культуры, которые позволяют передавать информацию в пространстве и времени. Именно поэтому под общением понимаются только те процессы обмена информацией, которые представляют собой специфическую человеческую деятельность, направленную на установление и поддержание взаимосвязи и взаимодействия между людьми, и осуществляются прежде всего вербально, с помощью языка (речи или текста). Все информационные процессы в обществе можно обозначить термином «социальная коммуникация».

Таким образом, самым общим понятием становится коммуникация (информационный обмен), менее широким – социальная коммуника-

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 10.

ция (информационный обмен в обществе) и, наконец, наиболее узким, обозначающим особую разновидность социальной коммуникации, осуществляющуюся на вербальном уровне обмена информацией в обществе, – общение.

1.1.5. Законы и закономерности коммуникации

Только опираясь на законы – необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся связи и отношения явлений, можно объяснять многообразные факты и явления реального мира, предсказывать новые события. Законы, формулируемые теорией коммуникации, во многом определяются ее предметом и характеризуются спецификой сложившихся информационных связей в природе и обществе. К ним можно отнести ряд положений, которые приобрели силу законов¹. Итак, коммуникация имеет **законы**:

– *возрастания коммуникативных потребностей* людей. Обусловлен всеобщим законом возвышения потребностей;

– *ускорения и увеличения объема информационного обмена*. Связан с закономерностями научно-технического прогресса;

– *всеобщего характера информационного обмена*. Основан на атрибутивном свойстве живой материи и отражении взаимосвязи в обществе в целом и его отдельных частях;

– *системной организации и упорядочения различных структур посредством коммуникации*. Разрыв коммуникационных связей неизбежно приводит к дезорганизации любой системы – природной и социальной;

– *взаимодействия*. Поскольку всякая коммуникация представляет собой взаимодействие, характеризующееся обменом всякого рода информацией, должно быть не менее двух сторон – участников коммуникационного взаимодействия;

– *обратной связи*. Всякая коммуникация, как информационное взаимодействие, основана на принципе обратной связи, который является необходимым условием осуществления коммуникативного акта;

– *знакового характера коммуникации*. Коммуникация невозможна без познания и использования различных знаков, а также правил, которым подчиняются эти знаки, т. е. не существует коммуникации без определенной системы знаков, которые могут быть самой разной природы (под знаками понимается опредмеченная информация, используемая при общении между людьми). Знак актуализирует содержание только в соотнесенности с подобными себе элементами.

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюка. С. 21–24.

Американский философ Ч. Пирс различает три типа знаков: иконический (подобен означаемому); индекс (находится в реальной смежности с означаемым); символ (имеет условную, установленную по соглашению связь с означаемым). Сравнивая значения трех типов знаков, Ч. Пирс отмечает, что самый простой знак – иконический: сам по себе он не может передавать информацию и принадлежит прошлому опыту. Индекс существует в настоящем опыте и способен передавать информацию. Ни иконические знаки, ни индексы не утверждают что-либо. В отличие от них символы способны составить суждение и, следовательно, могут воздействовать на мысли и поведение партнера и предсказывать будущее состояние (действие, реакция и т. п.)¹;

– *минимального основания коммуникации*. Для осуществления коммуникации необходимо наличие хотя бы одного общего для источника и приемника основания в виде системы знаков или правил приема и передачи, кодирования и декодирования информации;

– *гетерогенности коммуникативных систем*. Коммуникация возможна лишь при несовпадении (неполном совпадении) информационных потенциалов взаимодействующих систем, поскольку полное совпадение совершенно обесценивает какой-либо обмен информацией между коммуникантами.

У закона гетерогенности коммуникативных систем есть важное следствие. По мнению К. Черри, для установления коммуникации, сигналы должны содержать какой-то элемент непредсказуемости, хотя бы какую-то степень неожиданности, иначе передача их означает пустую трату времени. Отсюда следует, что в первую очередь внимание привлекают редко встречающиеся слова, фразы, жесты и другие сигналы и именно они придают значимость сообщениям. Остальные знаки можно легко предсказать. Поэтому огромное количество явлений повседневной жизни, зрительных и звуковых сигналов, воспринимаемых дома и на улице, чаще всего игнорируются, поскольку они привычны. Таким образом, можно сформулировать следующую закономерность: количество передаваемой информации обратно пропорционально частоте передаваемых сигналов, т. е. чем более редок сигнал (знак), тем он более информативен.

При прохождении информации по элементам коммуникативной системы проявляются **закономерности коммуникационных процессов**. К важнейшим таким закономерностям относятся следующие:

– сообщение, идущее от источника информации, выдает информацию, только если соединяется с потребителем;

– одно и то же сообщение несет одному потребителю много инфор-

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 440–441.

мации, другому – мало, так как уровень информационной культуры потребителей разный;

– время является составной частью информации, т. е. информация может быть своевременной, преждевременной и запоздавшей;

– количество сведений, необходимых для устранения информационной неопределенности, зависит от числа возможных выборов. Чем больше число возможных выборов, тем большим должно быть количество сведений, необходимых для устранения неопределенности;

– ценность информации зависит от изменения вероятности достижения цели до и после ее получения. Чем больше вероятность достижения цели после получения информации, тем выше ее ценность;

– качество информации теряется в процессе ее движения (передачи) (эффект испорченного телефона), поскольку информация, передаваемая передатчиком приемнику, проходит через несколько фильтров (физический, семантический, аксиологический, прагматический);

– вероятность информационных потерь возрастает прямо пропорционально длине коммуникативной цепочки. Поэтому многие организации сокращают число промежуточных организационных уровней, чтобы добиться уменьшения вероятности коммуникативных ошибок;

– создание барьера против утечки собственной информации влечет за собой создание барьера против притока встречной информации¹.

1.1.6. Аксиомы межличностной коммуникации

Американские психологи П. Вацлавик, Д. Бивин и Д. Джексон в контексте предложенного ими в 1966 г. подхода к анализу межличностной коммуникации описали некоторые свойства коммуникации, имеющие большое прикладное значение для межличностного взаимодействия, назвав их **аксиомами** человеческой **коммуникации**². Знание данных аксиом позволяет повысить эффективность профессиональной деятельности сотрудников правоохранительных органов, придать ей практико-ориентированную направленность. Таких аксиом пять.

Аксиома 1: невозможно отсутствие коммуникации. Если признать, что любое поведение в ситуации взаимодействия обладает информационной ценностью, т. е. является коммуникацией, становится очевидным, что как бы человек ни старался, он не может не вступать в коммуникацию. Активность или пассивность, речь или молчание одного человека

¹ См.: Данакин Н.С. Социальная информация. Белгород, 1996. С. 15 ; Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 365–367.

² См.: Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций...

передают информацию, влияют на другого, который в свою очередь не может не ответить на эту коммуникацию и, следовательно, сам в нее вступает. Данное утверждение не опровергается ситуацией, когда люди не разговаривают друг с другом или не обращают внимания друг на друга. Действие аксиомы 1 связано, как минимум, с потребностями интерпретировать смысл поведения других и быть интерпретированным. Человек вынужден строить свое коммуникативное поведение в соответствии с определенной конвенцией интерпретации¹. Таким образом, из-за невозможности отсутствия коммуникации все ситуации, в которые включены два или более человека, являются *межличностными*, коммуникативными. Поэтому конкретные пауза, взгляд, позиция сотрудника правоохранительных органов в процессе коммуникации иногда более эффективны, нежели словесное обращение к гражданину, а сам момент встречи с гражданином уже есть начало коммуникации, независимо от желания или нежелания сотрудника.

Аксиома 2: любая коммуникация имеет уровень содержания и уровень отношения. Другими словами, коммуникация не только предоставляет информацию, но одновременно и налагает обязательство на поведение, детерминирует характер отношений между коммуникаторами.

Уровень содержания – та информация, которая передается в сообщении. Сообщением «может быть все что угодно, все, что поддается передаче, неважно, является ли данная информация правдивой, ложной, надежной, неправильной или неразрешимой. Побудительный аспект, с другой стороны, касается того, какого рода эта информация, как ее нужно воспринять, и поэтому практически полностью относится к *взаимоотношениям* между людьми, находящимися в коммуникации»².

Характер отношений можно ясно понять из контекста, в котором происходит коммуникация. Например, фраза «Закройте дверь», содержанием которой является ожидание вполне определенного действия, может быть произнесена по-разному: как команда, как просьба, как предложение и др. Избранный способ выражения содержит сообщение о том, каким видят партнеры свои взаимоотношения: доброжелательными или враждебными, равными в социальном отношении или один из них находится в прямой зависимости от другого и др.

Авторы аксиом человеческой коммуникации выводят своеобразное следствие из аксиомы 2: чем более спонтанны и здоровы отношения,

¹ См.: Митягина В.А. Аксиомы коммуникации в анализе социальных интеракций // Грани познания. 2012. № 1. С. 34.

² Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций... С. 60.

тем более отходит на второй план аспект отношений. Напротив, нездоровые отношения характеризуются тем, что за природу отношений идет постоянная борьба, а содержательный аспект коммуникации становится все менее и менее важным. Смещение уровня содержания и уровня отношения нередко приводит к нарушению коммуникации.

В связи с особым значением уровня отношений в коммуникации были разработаны Правила профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, утвержденные приказом Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 4 марта 2013 г. № 67, в которых предписывается в работе с гражданами и должностными лицами проявлять терпение, вежливость, тактичность, доброжелательность и уважение, не допускать действий, унижающих их честь и достоинство. Сотрудник должен уметь уважать права граждан, не терять самообладания и достоинства при общении с людьми. В п. 11 Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь особо подчеркивается, что сотрудник не должен проявлять предубеждения и какую-либо дискриминацию по отношению к кому-либо на основании национальной, религиозной, расовой, половой, политической принадлежности, социального происхождения, имущественного и должностного положения, языка общения и других обстоятельств.

Аксиома 3: в коммуникации важна пунктуация последовательности событий. Люди организуют свое взаимодействие, опираясь на собственное представление о важном и неважном, причинах и следствиях поступков, на интерпретацию смысла происходящего. Эти смысловые доминанты организуют поведенческие события, оказывая существенное влияние на происходящее взаимодействие, как знаки пунктуации задают смысл предложению.

Несогласие с пунктуацией последовательности событий определяет возникновение бесконечных проблем во взаимоотношениях. Один человек не может быть уверенным ни в том, что другой человек обладает тем же объемом информации, ни в том, что тот делает такие же выводы из этой информации. Вопрос о том, что является важным, а что нет, решается совершенно по-разному разными людьми.

Во всех случаях рассогласованной коммуникационной организации обычно можно наблюдать конфликт относительно того, что является причиной, а что следствием рассматриваемого события. Примером патологической коммуникации, вызванной нарушением последовательности причин и следствий, является эффект самоосуществляющегося пророчества. Суть этого эффекта заключается в том, что поведение вы-

зывает у окружающих такую реакцию, на которую оно было бы естественным ответом. Например, человек строит свое поведение на основе предпосылки «никто меня не любит» и ведет себя недоверчиво, демонстрируя массу защитных реакций, или агрессивно. Такое поведение не вызывает симпатии окружающих, подтверждая изначальную предпосылку этого человека. При этом сам человек ошибочно считает, что он просто реагирует на отношение окружающих, а не провоцирует его, т. е. возникает проблема пунктуации.

При осуществлении профессиональной деятельности сотрудник правоохранительного органа должен опираться на так называемый феноменологический подход и использовать возможности рефлексивного мышления: смотреть на обсуждаемую ситуацию глазами гражданина, пытаться понять логику и мотивацию его поведения, чтобы услышать его понимание и объяснение случившегося, и др.

Аксиома 4: люди используют как цифровой, так и аналоговый способ коммуникации. Данное положение раскрывает взаимодействие вербального и невербального способов коммуникации и дополняет аксиому 2 тем, что закрепляет за цифровым способом содержательное наполнение коммуникации, а за аналоговым – выражение отношения к партнеру по коммуникации и к содержанию коммуникации. Во взаимодействии двух способов раскрывается единство формы и содержания: обманывают не только словами, но и взглядом или жестом, обмануть которыми намного сложнее, а иногда просто невозможно¹.

Сотруднику правоохранительного органа важно помнить о требованиях конгруэнтности коммуникации (согласованности информации, одновременно передаваемой вербальным и невербальным способом), поскольку на разных этапах коммуникации невербальные сигналы преобразуются в вербальные и наоборот. Гражданин, воспринимая обращение сотрудника, исходит из того, что информация, идущая по вербальному и невербальному каналам, должна взаимно дополняться и не быть противоречивой. В противном случае собеседник полагается на информацию, идущую по невербальному каналу. Таким образом, имеет значение не только то, что говорят, но и как это говорят.

Аксиома 5: все коммуникативные взаимодействия являются или симметричными, или комплементарными в зависимости от того, основаны ли они на сходстве или на различии. Отношения между людьми базируются либо на сходстве, либо на различии. Если партнеры стараются скопировать поведение друг друга, их отношения являются симме-

¹ См.: Митягина В.А. Аксиомы коммуникации в анализе социальных интеракций. С. 36.

тричными. При этом не имеют никакого значения, поддерживается ли равенство в слабости или силе, нравственности или безнравственности. Если поведение одного партнера дополняет поведение другого, взаимодействие является комплементарным. Симметричные отношения, таким образом, характеризуются сходством и минимизацией различий, в то время как особенностью комплементарного взаимодействия является доведение различий до максимума.

В комплементарных взаимоотношениях выделяются две различные позиции, занимаемые партнерами: высокая, важная, первичная и низкая, подчиненная, вторичная. Эти позиции не характеризуются определениями «хороший» или «плохой», «сильный» или «слабый». Комплементарные отношения могут устанавливаться социальной или культурной средой, например в случае взаимоотношений матери и младенца, врача и больного, учителя и ученика, или быть характерным стилем отношений определенной диады. Такие отношения носят взаимозависимый характер, т. е. разные типы поведения взаимно дополняются. При этом один из партнеров не устанавливает комплементарные отношения с другим, поскольку каждый из них ведет себя так, что такие отношения предполагаются: поведение одного партнера является причиной поведения другого.

Ориентировка в ситуациях коммуникации, определение ее характера опирается на приобретаемый индивидом социальный и профессиональный опыт. Индивид накапливает исполняемые им роли в пределах достигаемого социального статуса, а его программа определения равного или неравного партнера по коммуникации зависит от культурного кода в целом¹.

Симметричные и комплементарные взаимоотношения сами по себе не оцениваются как хорошие или плохие, нормальные или ненормальные, так как выполняют важные функции. Однако и те, и другие чреваты патологией. Так, один и тот же паттерн (набор стереотипных поведенческих реакций или последовательности действий) в зависимости от контекста может быть правильным, актуальным в одно время и неправильным, устаревшим (или преждевременным) на более поздней (или преждевременной) стадии естественной природы взаимоотношений².

В процессе правоохранительной деятельности могут складываться как симметричные, так и комплементарные коммуникации. Сотрудник

¹ См.: Митягина В.А. Аксиомы коммуникации в анализе социальных интеракций. С. 36.

² См.: Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций... С. 107.

должен учитывать коммуникативный контекст, демонстрировать поведенческую гибкость, умение выстраивать гармоничные коммуникации в каждый момент своей деятельности, общаясь с руководителями, коллегами, подчиненными, гражданами.

1.1.7. Базовые категории теории коммуникации

Научное познание социального мира возможно с опорой на выделение базовых категорий – первичных составных элементов различной природы, которые определяют то, что в науковедении и теории научного познания принято называть подходом, или парадигмой. К базовым категориям теории коммуникации относятся: коммуникация, информация, текст, коммуникативное пространство, коммуникативное время, коммуникативная ситуация и др.¹

Через категорию *коммуникации* допустимо одно из возможных объяснений социального мира. Выбор ее в качестве первоосновы при научном познании, понимании и объяснении социального мира устанавливает коммуникативный подход, или коммуникативную парадигму. В рамках коммуникативного подхода социальная жизнь понимается как система коммуникаций, а любое взаимодействие людей и их общностей – как коммуникация².

Ряд ученых считают, что при изучении человеческой коммуникации следует выделять три области: синтаксис, семантику и прагматику. *Синтаксис* охватывает вопросы передачи информации, и поэтому в нем преимущественно доминируют теории информации, интересующиеся проблемами кодирования языка, использование каналов коммуникации, свойств звука, избыточности и других статистических свойств языка, не затрагивающих смысла передаваемых символов. Главным понятием *семантики* является смысл. При передаче ряда символов с синтаксической точностью они останутся бессмысленными, пока отправитель и получатель заранее не согласятся с их смыслом, т. е. не придут к семантическому соглашению. Влияние коммуникации на поведение изучается в области *прагматики*³.

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василика. С. 27–31 ; Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации ; Социология / сост. А.А. Грицанов [и др.].

² См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С.13.

³ См.: Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций... С. 12–13.

Информация, встав в один ряд с такими фундаментальными категориями, как материя и энергия, превратилась в необычайно широкое понятие и продолжает раскрываться все шире и глубже. В зависимости от области исследований информация имеет множество определенных, в каждом из которых устанавливается та или иная грань многоаспектной категории. Так, по мнению М.Ю. Коноваленко, **информация** (лат. *informatia* – разъяснение, изложение, осведомленность; от *in* – в, *forma* – нечто упорядочивающее) – сведения, передаваемые людьми друг другу устным, письменным или другим способом. В более широком смысле слова – обмен сведениями между человеком и автоматом, автоматом и автоматом, а также сигнальные связи в животном мире¹. Кибернетики рассматривают информацию как меру организации материи, т. е., как и коммуникацию, в качестве одного из всеобщих свойств материи наряду с такими ее определениями, как пространство, время и движение.

Таким образом, информацией являются:

- сведения (знания) о чем-либо, передаваемые людьми. В настоящее время произошло объединение понятий «знание» и «информация» в новое единое фундаментальное понятие «информационный ресурс»²;
- сигналы, импульсы, циркулирующие в кибернетических системах;
- количественная мера устранения неопределенности. В модели коммуникации К. Шеннона – У. Уивера под информацией понимается сообщение, уменьшающее неопределенность у получателя, которая существует тогда, когда из-за неполноты информации возникает выбор из двух или большего числа возможностей;
- мера организации системы. Сложные системы информационно более насыщены, нежели простые;
- отражение разнообразия в любых объектах и процессах живой и неживой природы. Например, по мнению М.Р. Жбанкова, любое человеческое движение приводит в действие социальную среду, неизбежно подвергаясь изучению и истолкованию, хотя бы на уровне простейшей эмоциональной реакции прохожих. Поэтому само наше существование является естественным средством коммуникации, поскольку содержит и выражает определенную (часто непредвиденную нами) информацию³.

¹ См.: Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации.

² См.: Социология / сост. А.А. Грицанов [и др.]. С. 390.

³ Там же. С. 437.

Информация обычно предполагает наличие, по крайней мере, трех объектов: ее источника, потребителя и передающей среды¹.

С термином «информация» органично связаны некоторые понятия². Носителем информации является сообщение – кодированный эквивалент события, зафиксированный источником информации и выраженный с помощью последовательности условных физических символов (алфавита), образующих некую упорядоченную совокупность. Средствами передачи сообщений являются каналы связи. По каналу связи сообщения могут передаваться лишь в единственно приемлемой для этого канала форме сигнала. Сигнал – знак, физический процесс или явление, распространяющиеся в канале связи и несущие сообщение о каком-либо событии, состоянии объекта наблюдения или контроля, команды управления, указания и т. п.

Несущий информацию сигнал, передаваемый средой (каналом связи), имеет для потребителя информации определенный *смысл*, отличный от самого факта поступления сообщения. Из получаемого сигнала извлекается понятный потребителю смысл, информация приобретает ценность, раскрываются ее семантический и прагматический аспекты за счет специальных соглашений, заключаемых между источником и потребителем информации. Таким образом, простая физическая регистрация принятого сигнала еще не означает, что получена информация от источника, если с помощью известных потребителю правил из этого сигнала не будет извлечен смысл. Поэтому, например, присутствие на совещании у руководителя правоохранительного органа и фиксация его указаний в тетрадях не означают правильного понимания всеми участниками совещания этих указаний, поскольку смысловые поля у людей различаются так же, как и сами люди. Главное для руководителя знать, как подчиненные интерпретируют получаемые его указания, все ли они понимают их правильно, в соответствии с его задумками. В связи с этим первостепенной задачей любого руководителя является достижение подчиненными наиболее полного понимания его указаний и постоянная проверка этого понимания.

Информация взаимодействует с управлением: необходимым условием любого процесса управления являются сбор, передача, накопление, переработка и использование информации в ходе выработки управленческих воздействий для достижения целей управляемой системы.

В системе социальной коммуникации большую роль играет такая категория, как **текст** (лат. *textus* – ткань; сплетение, сочетание) – связная

¹ См.: Социология / сост. А.А. Грицанов [и др.]. С. 388.

² Там же. С. 388.

и полная последовательность знаков и символов¹. К признакам текста относят: смысловую законченность, логическую связность, стилевое единство и др. Он выполняет две основные функции: адекватную передачу значений и формирование новых смыслов². Первая функция выполняется наилучшим образом при наиболее полном совпадении кодов отправителя и получателя, т. е. при максимальной однозначности текста. Вторая функция – формирование новых смыслов – проявляется в том, что текст перестает быть пассивным звеном передачи информации между входом (отправителем) и выходом (получателем).

Важной единицей социальной коммуникации выступает *слово*. Слово, по мысли русского философа, психолога, теоретика искусства Г.Г. Шпетта, является образом, формой, обликом, идеальной плотью мысли. Услышав слово, человек различает его: как голос человека, как голос конкретного человека, как знак особого состояния человека, как признак принадлежности человека к определенному социуму, как часть определенного языка, улавливая смысл слова, различая культурную форму слова, определяя отношение человека к произносимому им³. В коммуникации собеседники так или иначе используют все указанные признаки слова.

Слово, по Г.Г. Шпетту, выполняет важные социальные функции, развивая и стабилизируя язык. Исходя из этого выделяют слова-образы и слова-термины. Слово-образ может быть в свободной форме наложено на признак объекта, случайно бросившийся в глаза (так происходит в поэзии), и, таким образом, словом как бы регистрируется новый опыт. Слово-термин находится в языково-понятийной системе и служит для упорядочения и сохранения культурного строя речи⁴.

Любой коммуникативный акт осуществляется в рамках определенных пространственно-временных координат. Поэтому к числу базовых категорий теории коммуникации относятся категории «коммуникативное пространство» и «коммуникативное время».

Все коммуникативные взаимодействия реализуются в *коммуникативном пространстве*, которое представляет собой систему многообразных коммуникативных связей, возникающих между различными агентами коммуникации⁵. Многочисленные связи, возникающие

¹ См.: Социология / сост. А.А. Грицанов [и др.]. С. 1109.

² См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 136.

³ Там же. С. 376.

⁴ Там же. С. 377.

⁵ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василика. С. 29.

между отдельными людьми, людьми и группами, группами и социальными институтами, людьми и социальными институтами и т. д., формируют социальное коммуникативное пространство, основными параметрами которого являются плотность и протяженность. *Плотность* указывает на неоднородность коммуникативного пространства и в различных местах неодинакова в зависимости от интенсивности и количества взаимодействий. *Протяженностью коммуникативного пространства* является коммуникативная дистанция, которая бывает близкой и далекой.

В. Гуленко выделяет четыре уровня коммуникативного пространства (физический, социальный, психологический, интеллектуальный), отражающие наиболее характерные и устойчивые его свойства¹. Уровни коммуникативного пространства определяются комбинацией двух дихотомий: далекой-близкой дистанцией и глубокой-поверхностной коммуникацией (рис. 1).



Рис. 1. Уровни коммуникативного пространства

Далекая дистанция характерна для массовой коммуникации, в которой обычно непосредственного контакта между источником и получателем информации не существует, а их связь опосредована специальными техническими средствами коммуникации. При взаимодействии на далекой дистанции люди разделены существенным расстоянием, их общение во многом подвержено сознательному и социальному контролю. Такая дистанция обычно возникает между незнакомыми людьми или в группах более восьми человек. *Близкая дистанция* означает непосредственный контакт, возникающий в условиях межличностной коммуни-

¹ См.: Гуленко В. Коммуникативное пространство. Уровни коммуникации, дистанции между людьми // Гуманитарная соционика. URL: <https://socioniks.net/article/?id=14> (дата обращения: 16.07.2021).

кации или коммуникации в малых группах и отличается спонтанностью (большей степенью влияния бессознательного). Эта дистанция наиболее характерна для групп численностью до восьми человек, особенно если они хорошо знают друг друга. От коммуникативной дистанции зависит выбор стратегии и средств коммуникативного взаимодействия.

Глубокая коммуникация означает плотное взаимодействие, когда в общение вовлекаются практически все имеющиеся в распоряжении социотипа ресурсы и коммуникативные акты обычно имеют продолжительный характер. *Поверхностная коммуникация* происходит при неполном вовлечении имеющихся ресурсов, и продолжительность коммуникативных актов невелика.

Уровни коммуникативного пространства имеют свою иерархию (рис. 2).



Рис. 2. Иерархия уровней коммуникативного пространства

Физический уровень коммуникативного пространства характерен для взаимодействия людей в процессе материальной деятельности, при которой происходит непосредственный контакт с физическими объектами. На этом уровне удовлетворяются природные потребности человека – в еде, жилье, продолжении рода, производстве и потреблении материальных продуктов. Примерами коммуникаций на физическом уровне являются: распределение бытовых обязанностей, обучение ремеслу или спортивной технике.

На *психологическом уровне коммуникативного пространства* человек удовлетворяет свои интимно-эмоциональные потребности – в любви, дружбе, семье, сопереживании и т. п. На этом уровне, как правило, протекают доверительные отношения. Примерами таких коммуникаций являются застолье в кругу друзей, любовные отношения. На первое место в коммуникации выходит обмен сокровенной, личностной информацией, происходит тесное, неформальное общение.

На *социальном уровне коммуникативного пространства* протекают большинство общественных коммуникаций. Он наиболее формализован: поведение людей регламентируется множеством общественных норм, законов, договоров, обычаев и традиций. Социальный уровень коммуникативного пространства подчиняет интересы индивида интересам социума. На этом уровне человек удовлетворяет свои потребности в карьере, профессиональном обучении. Объект социальной коммуникации выступает не как уникальная личность, а как представитель того или иного социального слоя или профессиональной группы. Примером таких коммуникаций являются трудовые отношения (начальник – подчиненный, преподаватель – студент).

На *интеллектуальном уровне коммуникативного пространства* рассматривается наука, мировоззрение, культура, духовность и человек удовлетворяет свои потребности в актуализации, раскрытии своих талантов и способностей, в творчестве, познании и самосовершенствовании. В процессе интеллектуальной коммуникации на первый план выходит мыслительная деятельность, интенсивно работает при этом память и воображение человека. Примерами таких коммуникаций являются: обучение (лекция, семинар), научная дискуссия, обсуждение философских и мировоззренческих вопросов.

Уровни коммуникативного пространства образуют круг, т. е. они соединены отношениями смежности и противоположности. Противоположными являются физический и интеллектуальный уровни, которые находятся друг к другу в отношении обратной пропорциональности: чем больше человек живет физической жизнью, тем меньше он развивается интеллектуально, и наоборот. Также исключают друг друга социальный и психологический уровни: невозможно одновременно заботиться об отдельном человеке (индивидуальный подход) и целой группе людей (массовый подход).

Любая реальная коммуникация может проходить не на одном, а на нескольких (обычно смежных) уровнях. Так, например, защита диссертации проходит на социальном и интеллектуальном уровнях: на социальном – как регламентированный процесс с распределенными и закреплёнными ролями, на интеллектуальном – как обсуждение продукта умственной деятельности защищающегося.

Кроме того, при неизменном составе участников и месте коммуникации ее характеристики, а следовательно, и уровень, могут меняться. Так, организованный после защиты диссертации банкет уже протекает на психологическом уровне (происходит неформальное общение участников) и физическом (при участии в развлекательно-увеселительной программе).

Коммуникация в соответствии с иерархией уровней коммуникативного пространства уменьшается от нижних уровней к высшим, отражая не только тенденцию роста личности, но и тот факт, что доля интеллектуальных форм коммуникации в любой общности будет всегда меньше, чем доли социальных, психологических и физических форм.

К характеристикам качественного коммуникативного пространства относят:

- атмосферу доверия, вполне неформальный, несколько личностный характер коммуникаций;
- участие партнеров в процессе коммуникаций, готовность к сотрудничеству, инициативность, оперативная реакция на сообщения;
- интерактивность, открытость, разветвленная сеть коммуникаций;
- высокий уровень коммуникативных сообщений (зависит от уровня компетенции отправителя);
- использование эффективных коммуникативных технологий;
- доступность, актуальность и полноту отправляемой и получаемой информации;
- способность партнеров оперативно работать с большим объемом информации и качественно его перерабатывать (зависит от компетентности получателя);
- оптимальное использование имеющихся каналов коммуникаций и др.¹

Коммуникативное время – длительность и последовательность самих коммуникативных актов². Время становится основополагающим фактором выбора стратегий поведения в разрешении межличностных взаимодействий и в реализации себя в настоящем или будущем. Известно, что каждое событие, замысел должен претворяться через развитие социальных контактов, межличностных взаимодействий, имея естественный временной период осуществления, варьирующийся в определенных временных пределах от неопределенности и преждевременности до актуальности и своевременности или просто отставания от актуальных запросов сегодняшнего дня³.

На протяжении всей истории человечество стремилось решить задачу максимального ускорения прохождения информации от источника до получателя. С технической точки зрения сегодня эту проблему можно считать решенной: современные средства связи позволяют практически мгновенно передавать информацию в любом объеме в любую точку пла-

¹ См.: Коммуникационное пространство // Humantime. URL: <http://www.humantime.ru/slovar-terminov/kommunikacionnoe-prostranstvo> (дата обращения: 19.07.2021).

² См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василика. С. 30.

³ См.: Болотова А.К., Жук Ю.М. Психология коммуникации.

неты и даже за ее пределы. Вместе с тем преждевременно считать проблему коммуникативного времени закрытой, поскольку решены только технические задачи, а не человеческие, психологические проблемы. В связи с ростом коммуникационных возможностей обостряются проблемы определения границ человеческих возможностей получения, восприятия и понимания сообщений в условиях все более сокращающегося коммуникативного времени и все более увеличивающегося объема передаваемой информации и скоростей в коммуникативном пространстве.

Особую актуальность проблема коммуникативного времени приобретает в кризисных ситуациях чрезвычайных происшествий (катастрофы, землетрясения, аварии, экологические, техногенные и социокультурные катаклизмы и т. д.), когда даже возможная существующая предварительная подготовка может оказаться неэффективной в условиях игнорирования значимости коммуникативного времени. Сложность кризисной ситуации обусловлена также ее динамичностью: времени для принятия и реализации решений всегда не хватает. В этих условиях очень важны быстрота и точность прохождения информации: только оперативное владение информацией обеспечивает быстрое принятие решений¹.

Американский психолог Э. Берн утверждал, что у человека имеется стойкая потребность в структурировании времени коммуникации, единицей которой являются коммуникативные действия партнеров (транзакции). Любой участник коммуникации имеет цель – получить как можно больше удовлетворения от транзакций с остальными участниками. Чем чаще он вступает в коммуникативный контакт, тем больше удовлетворения получает. Э. Берн предложил и объяснил основные формы структурирования (упорядочивания) времени коммуникации. В порядке возрастания сложности ими являются процедуры и ритуалы, развлечение, игры, близость и совместная деятельность².

Процедуры – простые коммуникативные действия (транзакции), направленные на изменение действительности и выполненных с позиции «взрослый».

Ритуалы – простые дополняющие транзакции, заданные внешними социальными условиями³. Они могут быть неформальными (приветствие, прощание, благодарность) и официальными (например, дипломатический этикет). Цель ритуала – подтверждение собственного «Я», коммуникативных умений, применяемых в данном ритуале, своих мнений, убеждений. Поэтому ритуальное общение характеризуется необя-

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василика. С. 29.

² См.: Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / пер. с англ. А. Грузберга. М., 2010. С. 15.

³ Там же. С. 27–28.

зательностью убеждения партнера и отсутствием его ответной реакции на убеждение¹. Собеседник является частью ритуала, его необходимым атрибутом, маской с заранее заданными свойствами, соответствующими задаче ритуала, в которую не входит изменение мнений, суждений собеседника. Эффективность ритуального общения зависит: от уровня овладения ситуацией такого общения, умения ориентироваться в ней, от степени ритуальной компетентности в общении (например, в ритуалах приветствия, прощания)². Цель этого типа общения – возможность совместно проводить время, не сближаясь.

Развлечения – полуритуальные простые дополняющие транзакции, сгруппированные вокруг единой темы, целью которой является упорядочивание промежутка времени коммуникации и возможность предоставить максимум вознаграждения каждому ее участнику³. Развлечения не так предсказуемы, как ритуалы, хотя обладают некоторой повторяемостью. Примерами развлечений являются вечеринка, участники которой недостаточно хорошо знакомы друг с другом, или разговоры во время ожидания какого-нибудь официального собрания. Развлечения всегда социально запрограммированы: говорить во время их можно лишь в определенном стиле и только на допустимые темы.

Игры – последовательные дополняющие скрытые транзакции, приводящие к четко определенному предсказуемому исходу; набор повторяющихся транзакций, внешне благовидных, с замаскированной мотивацией⁴. Цель игры, иногда неосознанная, – достичь превосходства одной стороны над другой и получить вознаграждение. Например, о чем бы страхового агент ни вел разговор, если он настоящий игрок, он ищет клиента или воздействует на него с единственной целью – получить «добычу».

Игры отличаются от процедур, ритуалов и развлечений скрытыми мотивами и наличием выигрыша. Процедуры могут быть успешными, ритуалы – эффективными, а развлечения – выгодными, но все они честны по определению. В них может присутствовать соревнование, но не конфликт, и финал их может быть неожиданным, но не драматичным. Каждая игра, напротив, в основе своей нечестна, и финал ее часто бывает драматичным.

Однако люди используют игры, хотя в них столько неблагоприятного. По мнению Э. Берна, жить в обществе – играть в игры. Следовательно, игры необходимы и желательны, лишь возникает вопрос о том, получает ли человек в результате игры достаточное вознаграждение. Поскольку

¹ См.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. СПб., 2005.

² См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации. С. 17.

³ См.: Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. С. 32.

⁴ Там же. С. 38.

игры являются неотъемлемым и динамичным компонентом бессознательного жизненного плана или сценария каждого человека, который обычно завершается чудом или катастрофой в зависимости от того, конструктивен или трагичен сам план или сценарий, соответствующие игры тоже могут быть конструктивными или деструктивными.

Близость – общение, свободное от игр, предполагающее теплое заинтересованное отношение между людьми, исключающее извлечение выгоды. Развлечения и игры являются подменой реальной жизни и близости. Настоящая близость начинается тогда, когда социальные схемы, скрытые мотивы и ограничения отходят на задний план, и приносит такое удовольствие, что даже люди с неустойчивым настроением могут отказаться от игр, если им посчастливится найти партнера для таких взаимоотношений. Человеческая близость, которая, по сути, есть и должна быть самой совершенной формой человеческих взаимоотношений. Прототипом близости является половой акт¹.

Совместная деятельность – взаимодействие между людьми на работе, целью которого является эффективное выполнение поставленной задачи.

Важной категорией теории коммуникации является **коммуникативная ситуация** – совокупность определенных переменных, формирующих соответствующий контекст коммуникации. К таким переменным относятся: место и время встречи, намерения или цели участников коммуникации, наличие или отсутствие посторонних лиц, групповые нормы, интерпретация чьих-то слов или действий и т. д.² Важнейшей характеристикой коммуникативной ситуации является ее динамичность: изменения одной из переменных могут кардинально изменить как процесс, так и результат взаимодействия.

Группа социальных психологов Оксфордского университета под руководством М. Аргайла предложила выделять следующие универсальные факторы, присутствующие на любой стадии социального взаимодействия, которые придают коммуникативной ситуации определенность³. Таковыми являются:

- цели;
- правила (общепринятое мнение о допустимом и недопустимом поведении в ряде конкретных ситуаций);
- роли (принятые в данной культуре модели взаимодействия);
- набор элементарных действий (простейшие вербальные и невербальные формы участия во взаимодействии);

¹ См.: Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. С. 14.

² См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюка. С. 345.

³ Там же. С. 345–346.

– последовательность поведенческих актов (например, принятый порядок смены ролей говорящего и слушающего);

– концепты-знания (определенные категории, обеспечивающие понимание ситуации), которыми в коммуникативной ситуации являются представления о людях, социальной структуре, элементах взаимодействия и объектах, включенных во взаимодействие;

– физическая среда, элементами которой являются границы ситуации (закрытое помещение, улица, площадь и т. п.), физические качества среды, воздействующие на органы чувств (цвет, шум, запахи и т. п.), реквизит (например, классная доска, парты в школьном классе), пространственные условия (расстояния между людьми и объектами);

– язык и речь (ситуационно обусловленные словарь, обороты речи, интонации, используемые участниками взаимодействия);

– трудности и навыки (различные препятствия для взаимодействия и навыки их преодоления).

Среди перечисленных факторов отмечены как объективные аспекты ситуации, внешние по отношению к субъекту действия, так и субъективные, локализованные в сознании и психике индивида. Ключевое положение среди факторов социального взаимодействия, по мнению исследователей, занимают цели. Они рассматриваются как независимые переменные, а все остальные – как зависимые от них. Следующими за целями по своей значимости для определения типа ситуации являются правила, эмоциональная атмосфера и умение преодолевать трудности. Например, встреча друзей после длительной разлуки и встреча студента и научного руководителя с целью обсудить ход работы над дипломной работой, будут различаться в первую очередь по своим параметрам, а также по речи, и, возможно, выбранного места встречи.

В деятельности сотрудников правоохранительных органов особую актуальность приобретает проблема *трудных или стрессовых коммуникативных ситуаций*. По мнению группы ученых, такой является ситуация, которая «заставляет вас чувствовать трудность или дискомфорт либо потому, что вы не знаете, как поступить, либо потому, что она заставляет вас испытать чувства страха, смущения или неловкости»¹. Ими к числу таких были отнесены ситуации:

- неодобрения или критики со стороны других;
- публичного выступления и социальной активности;
- конфронтации и выражения недовольства;

¹ Аргайл М., Фернхэм А., Грэхэм Дж.А. Стрессовые ситуации // Межличностное общение : хрестоматия / сост. и общ. ред. Н.В. Казариновой, В.М. Погольши. СПб., 2001. С. 220

– интимности и теплоты в общении;

– конфликта или отвержения со стороны родителей;

– утраты близкого человека или значимых отношений и др.

Источники беспокойства и тревожности в данных ситуациях могут быть связаны как с субъективными состояниями участников коммуникации, так и с параметрами самой ситуации. Так, стресс может вызывать трудность в ориентации в ситуации, целевая структура которой бывает очень сложной: человек может не осознавать свои основные цели или цели партнеров по взаимодействию, может преследовать цели, не очень уместные в данной ситуации, приводя к внутреннему конфликту или конфликту с другими людьми. Стресс могут вызывать жесткость или, напротив, неясность, неопределенность правил, которые нужно соблюдать. Иногда ситуации оказываются сложными, поскольку требуют знания концептов, специфических для этих ситуаций, например для дебатов, аукционов, похорон, драк (борьбы), чтобы участвовать в них успешно. Ситуации, предполагающие соблюдение определенных ритуалов, оцениваются как трудные в том случае, если люди не знакомы с последствиями, значением или целями ритуализованных актов или не знают, как представить себя или оценить свое собственное поведение¹.

К категориям коммуникации с полным правом относятся коммуникативная потребность и коммуникативная установка. **Коммуникативная потребность** – нужда во взаимодействии, обмене информации с кем-либо. Такая потребность связана с объективной необходимостью налаживания и поддержания процесса взаимодействия определенных субъектов в целях обеспечения их жизнедеятельности. Коммуникативная потребность определяется стремлением индивидов в обмене смысловой и оценочной информацией с целью взаимодействия в различных сферах своего существования и воздействия друг на друга в условиях коммуникации различного типа².

Коммуникативная установка представляет собой состояние predisposedности субъекта к осуществлению какой-либо коммуникации. Этот компонент коммуникации является связующим звеном между социальной информацией и поведением участников коммуникации. Коммуникативная установка зависит от характера передаваемой информации. Четкая установка и адекватные способы ее актуализации определяют успешную коммуникацию³.

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюка. С. 353.

² См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 393.

³ Там же. С. 394.

Ряд ученых предлагают свой взгляд на проблему базовых категорий процесса коммуникации¹. Единицу коммуникации они называют *сообщением*, или простой коммуникацией, обмен сериями сообщений – *интеракцией*. В процессе коммуникации люди имеют дело не с изолированной ее единицей – сообщением, а с изменчивым и многогранным объединением многих форм поведения (вербальные, тональные, касающиеся поз, контекстуальные и т. д.), каждая из которых определяет смысл всех остальных. Различные элементы такого объединения (рассмотренные в целом) способны на значительные вариации и сложные перестановки. Объединения вариантов поведения – *паттерны коммуникации*, являющиеся единицей человеческого общения самого высокого уровня.

1.2. Содержательная характеристика основных видов и уровней коммуникации

1.2.1. Структура и условия коммуникативного акта

Коммуникативный процесс, по мнению Дж.В. Ньюстрона и К. Дэвиса, вне зависимости от формы общения всегда включает в себя *восемь элементов* (шагов): рождение идеи, кодирование, передача, получение, декодирование, принятие, использование, обеспечение обратной связи².

Ф.И. Шарков считает, что структура коммуникативного процесса состоит из динамической смены этапов формирования (создания массива данных), передачи, приема, расшифровки и использования информации в обоих направлениях при взаимодействии коммуникантов. Любая коммуникация предполагает обмен сигналами между передатчиком (коммуникатором) и приемником (целевой аудитории) с применением системы кодирования-декодирования для записи и интерпретации сигналов. Между передатчиком и приемником находятся элементы системы коммуникации: кодирование, сообщение, каналы коммуникации, декодирование, отклик, обратная связь³.

Кодирование – преобразование сигналов в символы, изображения, формы, звуки и т. п. Оно имеет задачу преобразования идеи для оптимальной передачи по определенному каналу коммуникации в зависимости от специфики коммуникативной системы.

¹ См.: Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций: изучение паттернов, патологий и парадоксов взаимодействия. С. 45–46.

² См.: Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. М., 1998. С. 35.

³ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 351, 359.

Сообщение – совокупность символов, изображений, форм, звуков, направляемых передатчиком через канал коммуникации. Вид символа, изображения, звука, формы зависит от типа осуществляемой коммуникации и используемого канала.

Каналы коммуникации – средства, посредством которых сигнал передается от передатчика к приемнику. Канал коммуникации является промежуточным механизмом между отправителем и получателем. К каналам коммуникации относятся: устное обращение, телефонная и интерактивная (двухсторонняя) телесвязь, собрания, митинги, шествия, офис, где происходит обмен информацией, уличная или любая другая реклама и др.

Декодирование – процесс, позволяющий приемнику придавать смысл символам, изображениям, формам, звукам, поступившим от передатчика. Для того чтобы процесс коммуникации был завершен, передаваемый блок информации должен быть раскодирован таким образом, чтобы его принял приемник (принимающий), который интерпретирует (декодирует) его с точки зрения своего предыдущего опыта и представлений. Каждый получатель может полноценно функционировать в системе коммуникации, если в состоянии понять то, что ему передают. Например, если каналом коммуникации является звук, лишь поняв систему звуковых символов, составляющих понятные слова и предложения, можно наладить речевую коммуникацию. Чем тщательнее декодируется передаваемый блок информации, тем эффективнее коммуникация. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации единообразны. Когда же эти процессы разнородны, коммуникации разрушаются. Н. Винер назвал эту проблему энтропией – тенденцией процессов человеческого общения к распылению, возникающей в том случае, если работники организации имеют различный опыт, используемую лексику, знания, интересы и т. п.

Отклик – совокупная реакция приемника после ознакомления с сообщением. Отклик включает в себя комплекс реакций на сообщение всех получателей, в том числе ту часть реакции реципиентов, которая не обнаруживается коммуникатором.

Обратная связь – часть отклика (реакции) приемника, поступающая передатчику. Цель обратной связи – обеспечение возможности источника определить, был ли получен передаваемый блок информации и вызвал ли он желаемую реакцию. Источник информации (коммуникатор) предполагает, что передаваемый им блок информации доходит полностью до адресата и воспринимается им правильно, хотя не всегда информация проходит по элементам коммуникативной системы в желаемом комму-

никатором русле. Состояние обратной связи, являясь процессуальным критерием уровня коммуникативной культуры, указывает на достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Другие, организационные, формы обеспечения эффективной обратной связи – политика открытых дверей или способ руководства не из кабинета (выведение управления за пределы кабинета, управление путем обхода рабочих мест, видимое управление, управление путем хождения повсюду).

По мнению А.Ю. Бабайцева, структуру простейшей коммуникации составляют, как минимум, следующие компоненты:

- два участника-коммуниканты, наделенные сознанием и владеющие нормами некоторой семиотической системы, например языка;
- ситуация (или ситуации), которую коммуниканты стремятся осмыслить и понять;
- тексты, выражающие смысл ситуации в языке или элементах данной семиотической системы. По мнению М.Р. Жбанкова, в качестве культурного текста могут выступать риторика политика и истерика душевнобольного, пластика танца и течение уличного шествия, множество оттенков речи и столько же оттенков молчания¹;
- мотивы и цели, делающие тексты направленными, т. е. то, что побуждает субъектов обращаться друг к другу;
- процесс материальной передачи текстов².

Таким образом, тексты, действия по их построению и, наоборот, действия по реконструкции их содержания и смысла, а также связанные с этим мышление и понимание составляют *содержание коммуникации*.

Исследователи указывают на *ряд условий осуществления эффективной коммуникации*. Такими условиями являются:

- *общий язык участников коммуникации*, общий код (сходные принципы формирования и прочтения информации);
- *адекватное прочтение коммуникативной обстановки* (присутствие посторонних, канал общения (например, телефонный разговор, записка, беседа с глазу на глаз), настроение, эмоциональный настрой, физическое состояние и др.) и *основанное на этом соответствующее коммуникативное поведение*;
- *знание собеседниками правил коммуникации, соответствующих социальной и ценностной иерархиям, норм этикетного речевого обще-*

¹ См.: Социология / сост. А.А. Грицанов [и др.]. С. 437.

² Там же. С. 433.

ния. Так, вне зависимости от формул вежливости в языке есть определенный набор высказываний, закрепленный традицией использования языка, которые предписывают адресату определенную форму ответа. Например, для людей, владеющих языком, не представляет трудности ответить на вопрос «Как ваши дела?», поскольку существует стереотип ответа, речевое этикетное поведение в качестве реакции на подобные выражения типа «Нормально», «Хорошо», «Ничего», «Так себе» и др.;

– *потребность в общении*, в явном виде не выраженная языковыми формами, или *коммуникативная заинтересованность* (по определению М.М. Бахтина), согласие «внимать»;

– *настроенность на мир адресата*, близость мировосприятия собеседников или *апперцептивный¹ фон восприятия* речи (по определению М.М. Бахтина). Прошлый жизненный опыт собеседников, сходные интересы и культурные каноны рожают быстрое взаимопонимание. Следовательно, успешность коммуникации определяется умением отправителя представить мир получателя, чтобы организовать передачу информации. Взаимопонимание выступает в качестве важнейшего условия эффективности коммуникации, потому что, говоря словами К.Р. Роджерса, «наша первая реакция на большинство утверждений других людей состоит, скорее, в их немедленной оценке, чем в понимании»². Понимая другого, можно обогатиться его опытом и дать возможность ему обогатиться своим опытом;

– умение проникнуть в *коммуникативный замысел* (намерение, интенцию) собеседника, используя механизмы понимания, декодирование информации в процессе превращения внешней речи в речь внутреннюю, адекватного замыслу отправителя информации. Поскольку коммуникативное намерение формируется на довербальном уровне речи-мысли, а постижение смысла происходит параллельно линейному развертыванию информации (высказыванию), получатель продельвает огромную работу по интерпретации сообщения и реконструкции замысла адресанта, по переосмыслению ранее принятого (услышанного, увиденного) и понятого, по соотнесению своей модели понятого с реальными фактами и линией поведения собеседника. В то же время, по мнению Г. Гадамера, выпущенный в мир, обособленный от своего источника в лице автора текст начинает жить собственной жизнью и обретает определенную возможность для установления новых связей. Поэтому цель интерпретации заключается не в воссоздании, или реконструкции, первичного

¹ Апперцепция – зависимость восприятия новых предметов и явлений от прошлого опыта, прежних представлений, запаса знаний.

² Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. С. 60.

(авторского) смысла текста, а в создании, или конструкции, смысла заново. Таким образом, в смысловое пространство художественного текста включено, наряду с намерением автора, намерение читателя;

– *коммуникативная компетентность*, понимаемая как «определенный уровень сформированности личностного и профессионального опыта взаимодействия с окружающими, который требуется индивиду, чтобы в рамках своих способностей и социального статуса успешно функционировать в профессиональной среде и обществе»¹;

– умение *варьировать способы языкового представления* того или иного реального события, связанное в первую очередь с возможностью различной концептуализации окружающего мира. Мировосприятие индивидуума и сложившиеся мыслительные категории обуславливают такие категории языка, которые формальными средствами разных уровней языковой системы обозначают какое-либо понятие о мире. Эти категории называются функциональными, так как они показывают язык в действии. Одно и то же событие может быть актуализировано в речи с разных точек зрения – временной, пространственной, событийной и т. д.

Коммуникативный процесс психологичен по своей сути. Психологические факторы и индивидуальный опыт человека определяют восприятие события. Они в восприятии формируют:

– *осмысленность*, заключающуюся в оценке идентичности информации – соотношения между реальными и описываемыми событиями, в понимании оценочного отношения к информации ее отправителя, коммуникатора, и его коммуникативной установки;

– *дискретность*, связанную с особенностью человека вычленять в сообщении смысловые опоры в результате расчленения, анализа и объединения потока информации;

– *обусловленность* прошлым опытом человека (апперцепцию), на основе которой можно предвосхищать, прогнозировать дальнейшую информацию;

– *опережающий характер*, связанный с апперцепцией. Воспринимая сообщение, человек получает нужную информацию уже в его начале и на основе контекста может предвосхитить завершающую часть высказывания (дискурса)². Эта способность человека предвосхищать будущее – антиципация – основывается на законе опережающего отражения воздействия окружающей действительности, сформулированном академиком П.К. Анохиным.

¹ Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василика. С. 43–56.

² См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 353.

1.2.2. Классификация различных видов и уровней коммуникации

Существует множество типологий коммуникации, использующих самые разные основания классификации: условия и длительность, пространственно-временные параметры взаимодействия и позиции участников, особенности и стили взаимодействия и т. д. В зависимости от целей, содержания и средств можно выделить несколько видов коммуникации.

По масштабности процесса и массовости вовлекаемых в него лиц различают коммуникации:

– *глобальную* (на всемирном уровне или в масштабах крупной социальной системы);

– *массовую* (предоставляющая возможность одновременно количественно большой совокупности людей получить неадресованную конкретному человеку или организации информацию);

– *межорганизационную, межгрупповую* (между различными организациями или группами людей);

– *внутриорганизационную, внутригрупповую* (ограниченную в масштабах социальных групп и организаций);

– *локальную* (межличностную, внутриличностную и др.)¹.

По содержанию коммуникация может быть:

– *материальной* (обмен предметами и продуктами деятельности);

– *когнитивной* (обмен знаниями);

– *кондиционной* (обмен психическими или физиологическими состояниями);

– *мотивационной* (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями);

– *деятельностной* (обмен действиями, операциями, умениями, навыками).

По целям коммуникация делится: на *биологическую* (необходима для поддержания, сохранения и развития организма) и *социальную* (преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида).

В зависимости от направления потока информации коммуникации подразделяются на *горизонтальные* и *вертикальные*. Вертикальное направление подразделяется на нисходящее и восходящее.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 106.

По используемым знаковым системам она может быть вербальной (речевой) и невербальной (неречевой). В свою очередь, вербальная коммуникация делится на устную и письменную речь.

Вербальная коммуникация представляет собой словесное, т. е. с помощью средств языка, взаимодействие сторон. Она осуществляется с помощью определенных знаковых систем. Для коммуникации важнейшим знаком является символ, который может быть реализован в предмете, слове, жесте, действии или образе.

Языковая знаковая система – оптимальное средство выражения человеческого мышления и средство общения. Функционирование языковых знаков возможно лишь в системе на основе правил, регулирующих построение знаковых рядов. Для речевого акта характерны:

- намеренность как конкретная коммуникативная установка;
- целеустремленность как стремление воздействовать на собеседника с помощью экспрессивных средств передачи и оценки информации;
- конвенциональность как соответствие речевым нормам, принятым в данном обществе¹.

Невербальная (неречевая) коммуникация, несмотря на богатство вербального языка, в межличностном общении используется весьма широко. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника получают по невербальному каналу, потому что невербальное поведение выступает внешней формой существования и проявления психического мира личности. Невербальные знаки (например, жесты, мимика) чаще всего являются немотивированными индексированными знаками и раскрывают чувства, эмоции, оценочное отношение. В этой связи примечательно высказывание известного философа Ф. Ницше: «Люди свободно лгут ртом, но рожа, которую они при этом корчат, все-таки говорит правду»². Философ обозначил автономный характер передачи информации по визуальному каналу и отметил неумение людей правильно использовать, а тем более контролировать невольно создаваемые невербальные визуальные символы.

Невербальные средства коммуникации чрезвычайно разнообразны: они бывают визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные. К основным *визуальным средствам* коммуникации относят:

- мимику (движения мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние человека);
- жесты (движения рук, ног, имеющие сигнальные значения);

- пантомимику (движения туловища, особенности походки и др.);
- проксемику (пространственную и временную организацию коммуникации (расстояние до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.));
- выражения лица, глаз;
- позы как элементарные единицы пространственного поведения человека;
- направление взгляда, визуальные контакты;
- кожные реакции (покраснение, бледность, потливость);
- подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения, признаков пола, возраста, расы;
- средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

О значении визуального канала свидетельствуют следующие цифры: человек запоминает примерно 10 % того, что читал; 20 % того, что слышал; 30 % того, что видел; 50 % того, что слышал и видел; 70 % того, что сам рассказывал; 90 % того, что сам делал¹.

Верный способ донести свое послание как можно большему числу людей и в максимально доступной форме – правильный учет возможностей комплексного восприятия получателем информации всех визуальных символов (сигналов), как позитивных, так и негативных (табл. 1).

Таблица 1

Позитивные и негативные сигналы (по М. Спиллейну)²

Позитивные сигналы	Негативные сигналы
Использование пространства	Неиспользование пространства
Спокойствие	Нервность
Стояние в удобной позе	Вращение в руках предметов
Сидение в асимметричной позе	Указание
Контакт глазами	Касание лица
Открытые ладони	Сжатие кулаков
Сидение в небольшом наклоне вперед с выражением настоящего интереса	Ерзание на стуле
Смотрение на говорящего	Рассматривание потолка и различных вывесок
Ведение записей с фиксацией ключевых моментов	Рисование бессмысленных линий

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 112.

² Цит. по: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 296.

Окончание табл. 1

Позитивные сигналы	Негативные сигналы
Поворот головы к говорящему	Отворачивание от говорящего
Открытая поза: руки на столе, ладони вытянуты вперед	Скрещивание рук на груди
Использование открытых жестов: руки открыты или подняты вверх	Использование закрытых, угрожающих жестов (например, махание указательным пальцем, чтобы отстоять свое мнение)
Улыбка на лице, ненавязчивые шутки	Невозмутимый вид, ворчание или циничная ухмылка

Заслуживает внимания феномен синхронности взаимодействия (межличностной синхронности), посредством которого говорящий и слушающий обнаруживают движения в тесной гармонии друг с другом. Установлено, что синхронность взаимодействия происходит в течение всего времени обычного человеческого взаимодействия, т. е. является фундаментальной, универсальной характеристикой человеческой коммуникации со дня рождения. Феномен синхронности взаимодействия объясняется тем, что она дает постоянную обратную связь от слушающего к говорящему о внимании и интересе к нему, формируя таким образом эмпатические чувствования. Следовательно, синхронность взаимодействия может рассматриваться как показатель взаимопонимания внутри межличностных отношений. Синхронность также несет коммуникативную функцию: передает интерес собеседников друг к другу и их одобрение¹.

Аудиальные средства коммуникации представлены двумя группами:

– паралингвистическими, характеризующими качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства часто называют вокальной мимикой: по подсчетам специалистов, интонация может нести до 40 % информации²;

– экстралингвистическими (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства коммуникации включают в себя все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

² См.: Милич П. Как проводить деловые беседы / сокр. пер. с серб.-хорв. М.В. Беляковой; общ. ред., предисл. и послесл. В.М. Шепеля. 2-е изд., стер. М., 1987. С. 11.

К *ольфакторным средствам* коммуникации относят приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественный и искусственный запах человека. Согласно исследованиям В.А. Лабунской, система запахов является безусловным невербальным индикатором индивида, специфическим средством социальной стратификации, источником межличностных контактов, характеристикой функционально-ролевых отношений индивидов, способом идентификации, установления тождества, принадлежности к одной микро- или макрогруппе. Ольфакторная система очень тонка и проявляется при весьма специфических обстоятельствах, например при интимном общении между мужчиной и женщиной. Ольфакторная система – показатель общего уровня культуры человека.

По способу установления и поддержания контакта коммуникация может быть:

– *непосредственной*. Осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу, – руки, головы, туловища, голосовых связок и т. д.;

– *опосредованной*. Связана с использованием специальных средств и орудий;

– *прямой*. Предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте коммуникации;

– *косвенной*. Осуществляется через посредников – других людей.

По включенности в сферы жизнедеятельности выделяются четыре вида социальных коммуникаций: ритуальные, формальные, деловые и личные коммуникации¹.

Ритуальные коммуникации предполагают лишь поддержание контакта с социумом с целью подтверждения собственной включенности в социальные отношения как таковые. Ритуальные коммуникации представляют собой взаимодействие без содержательной психологической составляющей (активность субъекта общения, его непосредственная, личностная включенность) в ситуацию общения и характеризуются ненаправленностью контактов, неинформативностью, бессодержательностью информации, отсутствием результативности и целенаправленности действий партнеров, малым вкладом каждого из участников в процесс общения. Коммуникативные приемы, используемые собеседниками, стилистика, каналы передачи информации и содержание самого сообщения полностью детерминированы ситуацией конкретного ритуала. Причинами стремления свести ситуацию общения к ритуальной

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации. С. 17–19.

являются неудовлетворенность человека собственным социальным положением, отсутствие включенности в значимые отношения.

Формальные коммуникации характеризуются тем, что коммуниканты четко придерживаются отведенных им ролей и правил поведения. Формальное общение предполагает превалирование формы коммуникации над ее содержанием: большой акцент в ситуации взаимодействия ставится на соблюдение норм, правил, нивелируется значимость содержания самого общения. Личностное вовлечение в ситуацию общения отсутствует, не затрагиваются значимые, важные темы для человека, общение проходит в большей мере автоматически для ее участников. Восприятие партнерами друг друга схематизировано – анализ мотивов, причин поведения собеседника крайне затруднен. Процесс восприятия, понимания и познания партнера упрощен рамками общения, так как собеседник воспринимается как легко заменяемый компонент во взаимодействии. Существенным качеством партнера становится его неукоснительное следование выбранной профессиональной, межличностной, социальной роли («учитель», «врач», «милиционер» и др.). Значимым является знание правил и норм, умение следовать формальным ограничениям.

Поэтому для формальной коммуникации важны восприятие самой ситуации общения, ее адекватный анализ, понимание своих стратегий поведения в ситуации общения (например, применение разных стилей общения в зависимости от ситуации взаимодействия с начальником, подчиненным и пр.), их соответствие нормам и правилам в контексте данной ситуации. Невыполнение ролевых ожиданий одним из коммуникантов, выход за рамки формальных правил и норм приводит к нарушению коммуникации, вызывает удивление, тревогу у партнера¹.

Деловая коммуникация объединяет свойства формальной, ритуальной коммуникации и направлена в первую очередь на решение конкретной задачи в деле, бизнесе. Поэтому партнер по общению всегда выступает как значимая личность. Деловая коммуникация – процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию предметной деятельности: производственной, научной, педагогической². Ожидаемый результат деловой коммуникации – оптимизация совместной деятельности партнеров. Основными задачами деловой коммуникации является продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений. Важен

¹ См.: Шибутани Т. Социальная психология.

² См.: Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 2001.

предмет или повод, приведший к коммуникации, без которого деловая беседа состояться не может.

Условиями деловой коммуникации являются:

- обязательность контактов всех участников общения независимо от их симпатий и антипатий;
- предметно-целевое содержание коммуникации;
- соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, субординации и делового этикета;
- взаимозависимость всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата, а также при реализации личных намерений;
- коммуникативный контроль участников взаимодействия;
- формальные ограничения для достижения прагматически ожидаемого результата целенаправленными, регламентированными действиями с использованием адекватных коммуникативных средств¹.

Деловая коммуникация реализуется в трех основных коммуникативных формах:

- монологической (на презентации, лекции). Преобладают коммуникативные действия участников общения (высказывания личности как субъекта – организатора процесса слушания у других субъектов);
- диалогической (в деловой беседе). Субъекты взаимодействуют и взаимно активны;
- полилогической (на деловом совещании). Организуется многостороннее общение, часто носящее характер борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связанной со стремлением максимально эффективной реализации общения.

Таким образом, деловая коммуникация характеризуется статусно-ролевыми позициями ее участников, ограничениями на непосредственные межличностные отношения, которые регламентируются рядом норм, правил и процедур.

Личностные коммуникации представляют собой психологическое, истинно межличностное общение, удовлетворяющее базовые потребности человека в общении, понимании, сочувствии, сопереживании (согласно концепции базовых потребностей А. Маслоу). Они характеризуются тем, что основой взаимодействия между партнерами является сопереживание, сочувствие, активное слушание другого. В таких ситуациях сообщаемая информация не может быть двойственной, рассогласованной, нечеткой. Личностная коммуникация основана на особом соот-

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации. С. 18.

ношении переживаемого и осознаваемого – конгруэнтности партнеров. Конгруэнтность (согласованность, соответствие) – термин К. Роджерса, используемый для обозначения абсолютной искренности, цельности, стремления человека быть таким, какой он есть («соответствие опыта, осознания и общения»)¹.

К. Роджерс выдвинул общий закон межличностных отношений – «закон конгруэнтности». «Чем больше конгруэнтны опыт, его осознание и сообщение о нем одного индивида, тем в большей степени последующие отношения будут включать в себя: тенденцию к взаимному общению со все увеличивающейся конгруэнтностью, тенденцию к более адекватному взаимному пониманию сообщений, улучшение психологической согласованности и действий обоих партнеров, взаимную удовлетворенность отношениями»².

Коммуникация имеет различные **уровни**, которые классифицируются по-разному. Так, *Б.Ф. Ломов* выделяет *уровни общения*:

– *макро* (общение с другими людьми в соответствии с традициями, обычаями, общественными отношениями);

– *меза* (общение в рамках содержательной темы);

– *микром* (контакта по схеме «вопрос – ответ»).

Каждый из перечисленных уровней может проявляться в различных ситуациях и в разных сферах – деловой, межличностной, ролевой и т. д. В частности, в одной ситуации партнеры являются равноправными участниками общения, в другой – если один из них чувствует определенную зависимость, особенно, если начинает проявляться неравноправность в форме давления, агрессии, запугивания и т. п.

Автор теории трансакционного анализа, американский психолог Э. Берн, выделяет следующие *уровни (позиции) коммуникации*: «ребенок» (если человек зависим, подчиняем и безответственен), «родитель» (если человек независим, неподчиняем и берет ответственность на себя) и «взрослый» (если человек умеет считаться с ситуацией, понимать интересы других и распределять ответственность между собой и ими). Эти уровни (позиции) коммуникации сосуществуют в рамках одной и той же личности, дополняя друг друга.

Позиция «ребенок» появляется в раннем возрасте. В ней сосредоточены сильные и слабые стороны детской натуры. К сильным сторонам относятся раскованность, творческие порывы, импульсивная жизнерадостность, фантазия, любопытство, к слабым – пугливость, неуверенность, беспомощность, доверчивость, несдержанность.

¹ См.: Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. С. 401.

² Там же. С. 407.

В детстве за счет обожания старших и подражания им усваивается *позиция «родитель»*. Ее сильные стороны – уверенность в правоте моральных требований, способность к авторитетному тону, покровительству и защите слабого. Менее привлекательные черты позиции «родитель» – безапелляционность, догматизм, сознание превосходства и права карать.

Позиция «взрослый» основана на расчете действий, контроле над ними, трезвости в оценках, понимании относительности догм. При этом возможны излишний скептицизм, скованность (недостаток спонтанности), бедность фантазии, недооценка эмоциональной стороны жизни¹.

Если бы человек был лишен какой-либо из этих трех позиций, его поведение стало бы неадаптивным – либо слишком жестким, либо слишком безвольным и бестолковым. Однако в какой-то момент коммуникации ведущей становится одна из них, затем – другая. Ролевая позиция, занимаемая одним из партнеров контакта, в высшей степени информативна для другого. Коммуникация эффективна, если позиции их согласованы, т. е. один из партнеров готов принять позицию, определенную для него другим партнером.

А.Б. Добрович, анализируя особенности диалога, предлагает выделять *семь уровней общения*: конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, игровой, деловой, духовный².

Каждый из указанных уровней он рассматривает в контексте *четырех фаз поведения индивида*: направленность на партнера; психическое отражение партнера; информирование партнера о чем-то и прием ответной информации от него; отключение от партнера, если побудительные мотивы контакта исчезли, или возврат ко второй фазе, если они сохранились. Поскольку партнеры действуют в контакте, ученый называет первую фазу коммуникативного акта взаимонаправленностью, вторую – взаимотражением, третью – взаимоинформированием, четвертую – взаимоотключением.

Семь стилей общения, по А.Б. Добровичу, имеют свои особенности (подробное их изложение приводится в прил. 1).

Конвенциональный уровень общения характерен для ситуации, если человек испытывает потребность в контакте и в нем возникает установка на внешнюю коммуникацию, тем более что есть реальный партнер, или не чувствует такой потребности, но, поскольку к нему обратились, он побуждает себя переключиться на того, кто к нему обратился.

¹ См.: Добрович А.Б. Общение: наука и искусство. М., 1978. С. 44.

² См.: Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения : кн. для учителя и родителей. М., 1987. С. 89–117.

Идя на контакт, индивид заранее принимает тот факт, что он будет то слушателем, то говорящим, так как стимулируя кого-то к разговору, следует обеспечить ему равноправные возможности в общении. При этом важно, чтобы была определена актуальная роль не только партнера, но и собственная – партнером. Другими словами, нужно установить ролевые ожидания партнеров друг к другу. Однако каждый из них имеет право подтвердить или не подтвердить эти ожидания. Следовательно, взаимное информирование может приобретать вид *конфронтации* или *конгруэнции* (взаимного согласия). Если участники общения выбирают конфронтацию, общение постепенно угасает, оставляя за ними право на собственное мнение. Если же они выбирают путь конгруэнции, т. е. подтверждают взаимные ролевые ожидания, происходит обязательное раскрытие их «ролевого веера» (набора психологических ролей, которые выполняет человек при взаимодействии с другим человеком). Завершая общение, каждый из партнеров не стремится навязывать свое мнение другому.

Контакт на конвенциональном уровне предполагает высокую культуру общения партнеров. Его можно считать оптимальным для решения личных и межличностных проблем.

В реальной практике общение происходит на уровнях, которые располагаются в иерархии выше и ниже конвенционального уровня. Самым низким уровнем общения А.Б. Добрович определяет *примитивный*, а между ним и конвенциональным уровнем расположены в иерархии еще два: *манипулятивный* и *стандартизированный*.

Примитивный уровень общения допускают себе люди, для которых собеседник является не партнером, а нужным или мешающим предметом, т. е. актуальная роль партнера не улавливается. Поэтому в ход запускаются шаблоны восприятия, с помощью которых можно описать данный «предмет»: большой он или маленький, какая у него одежда, возраст и т. д. Эти внешние признаки собеседника чрезвычайно важны, поскольку если, например, он маленький, с ним можно не церемониться, а уверенно занимать позицию пристройки «сверху». Таким образом, один из участников общения выражает свою симпатию другому, если тот ему нравится, и не симпатизирует ему, если не нравится. При возникновении конфронтации в ходе обмена информацией этот субъект заканчивает контакт со слабым собеседником ссорами и насмешками, с сильным – извинениями и угрозами (угрозы звучат на нахождении партнера на неопасном расстоянии, в случае конгруэнции, получив требуемое от собеседника, не скрывает своей скуки).

Субъект, который избирает *манипулятивный уровень общения*, по своим подходам к другому партнеру близок к примитивному участнику диалога, а по своим исполнительским возможностям приближается к конвенциональному уровню общения. Для него партнер – соперник в игре, которую обязательно необходимо выиграть. При этом выигрыш означает выгоду: если не материальную или жизненную, то хотя бы психологическую.

Стандартизированный уровень общения очень отличается от примитивного и манипулятивного уровней, но только приближается к конвенциональному, поскольку не предполагает ролевого взаимодействия. На этом уровне общение происходит не по взаимному определению партнерами актуальных ролей друг друга, а по определенным стандартам. Иными словами, происходит контакт масок: маски нуля («Я вас не трогаю – вы меня не трогайте»), маски тигра (маски агрессивности), маски зайца (не навлекает гнев или насмешки других) и др.

Игровой уровень общения расположен выше конвенционального, поскольку, хотя и наделен полнотой и человечностью, его превосходит мнение глубиной содержания и богатством оттенков. На этом уровне люди общаются лишь с теми, кого хотя бы немного знают и к которым есть определенное чувство, если не взаимное, то такое, которое не омрачено разочарованиями. На игровом уровне общения реагировать можно по-разному: радостно воспринимать суждения собеседника и не разрушать контакта (при конгруэнции) или пойти на конфронтацию с партнером, заставить разозлиться, удивиться и др. По внешним признакам такая конфронтация похожа на манипуляцию, однако чувства, которые имеет участник общения на игровом уровне к партнеру, существенно отличаются от чувств манипулятора: он строит контакт на равнодушии другого собеседника, в то время как манипулятор равнодушен или нелюбезен к партнеру, выигрыш и самоутверждение для него самоцель, огорчение партнера его только радует. Как правило, в общении на игровом уровне партнеры увлекаются один другим, в их контакте возникает второй план – то, что чувствуется, но не называется словами.

Деловой уровень общения предусматривает не обычные деловые контакты, а вид человеческих занятий. Поэтому реальные деловые контакты совсем не обязательно происходят на этом уровне, они нередко имеют форму общения на манипулятивном или стандартизированном уровне. Если общение происходит на деловом уровне, вначале партнер у собеседника вызывает особый интерес как участник совместной деятельности, как человек, который может помочь. В ходе фазы взаимоотображения партнеры показывают чуткость по отношению друг к другу, заостренность восприятия умственной и деловой активности собеседников, при-

влечение их к решению общей проблемы. Именно в таких условиях люди перестают думать о том, как они предстают и какие роли играют, поскольку главное – дело, которое остается важным для партнеров и на фазе взаимоинформирования. Четвертая фаза поведения партнеров характеризуется внешней их сухостью, за которой чувствуется внутренняя теплота.

Общаясь на деловом уровне, люди выносят из контактов не только определенные плоды совместной деятельности, но и устойчивое чувство доверия, взаимной привязанности. Поэтому общение на деловом уровне намного серьезнее, глубже, чем общение на игровом уровне, которое является преимущественно праздничным, и одновременно воспринимается как будничное.

Самым высоким уровнем человеческого общения считается *духовный уровень*, поскольку партнер воспринимается как носитель духовного начала, которое пробуждает высокие чувства, начиная от дружбы, которые дают возможность приблизиться к наивысшим ценностям человечества. При этом духовность проявляется не в подборе тем для разговора, а в глубине диалогического проникновения людей в помыслы друг друга. Поэтому духовной может быть беседа на обыденную тему, а не разговор о литературе.

В зависимости от уровня общения диалог приобретает различные контуры. В реальном взаимодействии общение почти всегда протекает более чем на одном уровне или переходит с одного уровня на другой (прил. 1).

1.2.3. Характерные черты, функции и условия эффективности деловой коммуникации

Важной разновидностью коммуникационного процесса является деловая коммуникация. *Деловая коммуникация* – процесс взаимодействия индивидов и их групп в сфере официальных отношений, обеспечивающий оптимизацию какой-либо общей деятельности (дела) (производственной, правоохранительной, политической, научной, педагогической и др.).

Обычно выделяют *два вида деловой коммуникации*: контактную (непосредственную) и косвенную (опосредованную). *Контактная коммуникация* имеет место, если собеседники общаются наедине и имеют возможность оценить невербальное поведение друг друга, вследствие чего результативность такого контакта выше. *Косвенная коммуникация* предусматривает взаимодействие, которое происходит с помощью каких-либо средств связи – телефона, писем, других сотрудников и т. д.

К *характерным чертам деловой коммуникации* относятся:

– четкое заявление статуса индивида (руководитель, подчиненный, коллега, партнер, гражданин и др.);

– четкая детерминированность и регламентация (деловой коммуникации не происходит «просто так», «случайно» и т. д.);

– использование правил деловой этики, деловой риторики, некоторых стандартов корпоративной культуры и т. д.¹

Деловые коммуникации выполняют следующие *основные функции*:

– инструментальную (управляют, побуждают к необходимым действиям);

– интегративную (объединяют индивидов, деловых партнеров);

– самопрезентации (дают возможность самовыражаться, демонстрировать личные цели, интересы);

– трансляционную (передают информацию (приказы, указания, инструкции, отчеты, оценки));

– социального контроля (регламентируют поведение и деятельность сотрудников);

– социализации (развивают навыки культуры делового общения в служебном коллективе);

– экспрессивную (позволяют выражать эмоциональные переживания).

Важными условиями деловой коммуникации являются:

– *обязательность контактов* всех участников коммуникации, независимо от их симпатий и антипатий;

– *предметно-целевое содержание коммуникации*. Участникам коммуникации должна быть понятна цель, в достижении которой заинтересованы все вовлеченные в процесс лица, например налаживание связей, заключение договора, согласование мероприятия, разработка условий сотрудничества и т. д.;

– *соблюдение делового этикета, субординации, должностных ролей, формальных ограничений*, под которыми понимаются в первую очередь различные регламенты, распорядки и протоколы, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям предприятия и др., а также и банальная необходимость контролировать силу собственных эмоций и уважать собеседника и др.;

– *взаимозависимость всех участников* деловой коммуникации в процессе достижения конечного результата;

– *коммуникативный контроль участников взаимодействия*².

¹ См.: Таратухина Ю.В., Авдеева З.К. Деловые и межкультурные коммуникации : учебник и практикум для академ. бакалавриата. М., 2014.

² Там же.

1.3. Психологическая характеристика основных моделей коммуникации

При исследованиях коммуникативных процессов широко применяется метод моделирования. Наибольшее внимание при этом уделяется классу знаковых моделей, описывающих информационные процессы (возникновение, передача и использование информации в системах самой разной природы)¹.

Любая модель на пути познания представляет собой попытку отразить явления реального мира в понятиях абстрактной теории. Поскольку модель должна отражать определенные стороны оригинала, ее построение подчинено задаче наиболее точного отображения его свойств. Несмотря на то что с помощью модели воспроизводятся компоненты и характеристики коммуникативной системы и (или) процесса, она не является абсолютным отражением реальности. К тому же невозможно и не нужно пытаться сделать все известные модели сходными и с их помощью воспроизвести всю картину реальных коммуникативных процессов в огромном коммуникативном пространстве².

Модельная парадигма коммуникации чрезвычайно многообразна. Интересны подходы к ней таких специалистов, как Г.Г. Почепцов, Р. Крейг (его позиция систематизирована Д.П. Гаврой) и Ф.И. Шарков.

По мнению Г.Г. Почепцова, все многообразные современные модели коммуникации можно разделить на четыре группы: социологические, семиотические, психологические (психотерапевтические) и мифологические³.

1.3.1. Социологические модели коммуникации

Г.Г. Почепцов к *основным социологическим моделям коммуникации* относит двухступенчатую, модель Э. Ноэль-Нойман, диффузную модель Э. Роджерса и модель привратника. В эту группу входит и модель коммуникации Г. Маклюэна.

Двухступенчатая модель (модель П. Лазарсфельда и Б. Берельсона). Была открыта после анализа воздействия сообщений СМИ сразу после их получения и через две недели после этого. К удивлению исследователей воздействие полученного сообщения через две недели не упало, а возросло, хотя все должно было быть наоборот. Оказалось, что

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюка. М., 2003. С. 32.

² См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 116–117.

³ См.: Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. Киев ; М., 2001.

возрастание влияния было связано с обсуждением информации получателями с теми, кого называют лидерами мнений. Так из одноступенчатой модели коммуникации «СМИ – получатели» возникла двухступенчатая «СМИ – лидеры мнений – получатели». Если на первой ступени коммуникации главным моментом становится передача информации, то на второй – *передача влияния*. Отсюда последовал вывод о приоритетности межличностной коммуникации над массовой при попытках убедить аудиторию.

Модель Э. Ноэль-Нойман (спираль молчания, сдвиг последней минуты, эффект оркестрового вагона). Ее открытие связано с именем немецкой исследовательницы общественного мнения Э. Ноэль-Нойман. Суть модели состоит в том, что СМИ могут манипулировать общественным мнением за счет предоставления слова меньшинству вместо большинства. По гипотезе Э. Ноэль-Нойман, человек, ощущающий себя в меньшинстве, в основном молчит и не высказывает своего мнения, т. е. присоединяется к большинству. Так, как отмечают многие исследователи, присоединяются к победителю в процессе голосования. По мнению Э. Ноэль-Нойман, на выборах происходит своеобразный сдвиг последней минуты, оказывается давление общественного мнения, что приносит кандидату дополнительные 3–4 % голосов. П. Лазарсфельд, будучи свидетелем этого явления еще в 1940 г. во время выборов американского президента, назвал его эффектом оркестрового вагона, за которым следуют другие избиратели. Согласно общепринятому объяснению, каждый хочет быть с победителем, считая себя тоже победителем. В основе этого явления лежит страх оказаться в одиночестве. Однако, по мнению Э. Ноэль-Нойман, тот, кто не находит своего мнения в массовой коммуникации, безмолвствует. Отсюда и следует вышеотмеченная возможность манипуляции, если в массовой коммуникации оказывается представленной только одна сторона: другая сторона в ответ замыкается в себе и замолкает.

Диффузная модель Э. Роджерса. Модель основана на анализе распространения новых идей, товаров. Э. Роджерс определял диффузию как процесс коммуникации инновации через определенные каналы в конкретный промежуток времени с членами социальной системы. Диффузная модель Э. Роджерса указывает на разную предрасположенность к новому у разных сегментов общества: часть людей достаточно консервативна, а часть, наоборот, легко включается в новые процессы. Поэтому не следует воздействовать на всех людей, а в первую очередь нужно убедить 5 % из них. Для овладения обществом новой идеей воз-

действием должно быть охвачено до 50 % населения. Когда идея овладеет умами 20 % населения, остановить ее уже невозможно.

Э. Роджерс выделил в процессе адаптации новой идеи шесть этапов: внимание, интерес, оценку, проверку, принятие, подтверждение. Он также описал пять классов людей по степени принятия ими новых идей и товаров:

- инноваторы (2,5 % населения). Мобильны, имеют контакты за пределами своего круга, могут схватывать абстрактные идеи, согласны рисковать;

- ранние принимающие (13,5 % населения). Уважаемые люди, привязаны к местной структуре, среди них больше всего лидеров мнения, с ними советуются, прежде чем принять решение;

- раннее большинство (34 % населения). Принимают новые идеи как раз перед тем, как они будут приняты среднестатистическим гражданином, свою информацию часто получают от предыдущей группы;

- позднее большинство (34 % населения). Скептики по отношению к новому, принимают новое после того, как средний гражданин признал его;

- поздние принимающие (16 % населения). Традиционно ориентированы, очень подозрительны ко всему новому и придерживаются традиционных ценностей, часто испытывают недостаток средств.

Люди принимают стратегию менее рискованную, пытаясь получить положительные оценки от других групп. При этом разные группы требуют разных аргументов. Инноваторы могут согласиться с новизной предлагаемого, в то время как поздние принимающие позитивно реагируют на информацию о том, что инновацию восприняли многие другие люди, сходные с ними. Вместе с тем Э. Роджерс считал, что важна межличностная коммуникация на уровне людей одного круга и возраста. Существенное изменение по отношению к инновации в обществе, как правило, наступает, когда от 6 до 16 % принимают ее.

Модель привратника. Идея модели привратника (gatekeeper) принадлежит К. Левину. По его мнению, она срабатывает при отборе новостей редакторами СМИ: из тысяч событий, которые происходят в мире, они для своего издания отбирают только десятки. Ученых заинтересовали принципы, по которым они это делают. Первым исследованию подвергся редактор радиостанции, который, как оказалось, ориентировался на свои политические пристрастия и представление о том, что может быть интересно слушателям. Таким образом, привратником признается тот, кто контролирует поток новостей, может изменять, расширять, повторять, изымать информацию. *Информационные привратники* – люди, которые

воспринимают и интерпретируют новости для своей малой группы. Они оценивают входящий поток сообщений на основе собственных критериев степени важности. Поэтому модель привратника позволяет более четко представить себе не только аудиторию СМИ, но и тех, кто работает с ней. Исследования Д. Уайта показали, что реально используется только 10 % новостных сообщений. В целом понятие привратника поколебало восприятие информационных систем как открытых.

Модель привратника в последующем была развита С. Худом. Согласно его утверждению, важность наличия информационных привратников в средствах массовой коммуникации и обществе состоит в возможности реализовать через них политические интересы среднего класса¹.

Модель М. Маклюэна. Известной социологической моделью коммуникации является теория канадского философа и культуролога, социолога и литературоведа М. Маклюэна. В ней была предпринята попытка показать основные вехи в развитии социальной коммуникации. М. Маклюэн выделил *четыре коммуникативные революции*. Базовое положение теории Г. Маклюэна можно сформулировать так: духовный и материальный прогресс человечества определяют не орудия труда или освоение природы, не экономика, политика или культура, а технология социальной коммуникации, т. е. коммуникационные каналы, которыми располагают люди. В зависимости от доминирующих средств массовой коммуникации история человечества делится на четыре эпохи.

Первая эпоха – *возникновение человеческой речи* («эпоха племенного человека») – обусловила формирование «человека слушающего», который использовал естественные каналы коммуникации, высшим этапом развития которых стала членораздельная речь, воспринимаемая слухом, существовал в племенном братстве, жил в открытом акустическом пространстве, был лично сопричастен происходящим вокруг событиям, что способствовало гармоническому развитию его психического мира.

Вторая эпоха – *возникновение письменности* («эпоха письменной кодификации») – нарушила духовную гармонию и «сенсорный баланс»: в коммуникации стали главенствовать зрение, письменные тексты, а не слух. Умственные операции кодирования-декодирования смыслов сделали человека рациональным и расчетливым, научили абстрагироваться от происходящих в мире событий. На смену племенному братству пришла феодальная раздробленность (детрибализация). Однако вплоть до XV в. звуковой (устный) и визуальный (письменный) каналы коммуникации находились в условиях равновесия.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 121.

Третья эпоха – *изобретение печатного станка* («галактика Гутенберга») – окончательно покончила с природной гармонией первобытного человека. Наступила типографская эра, давшая возможность обращаться к массовой безличной аудитории. Человек становится умнее не за счет общения с другими людьми, а за счет индивидуального чтения. Вместо «человека слушающего» появляется «человек смотрящий», у которого атрофированы все сенсорные каналы – слух, обоняние, осязание, вкус, зато гипертрофировано зрение. Личное мышление все больше уступает место ориентации на печатное слово и книжные авторитеты. Люди стали доверять книжному тексту больше, чем живому слову, – отчуждение приобрело в обществе угрожающие масштабы. По мнению М. Маклюэна, массовые политические и религиозные движения, кровавые революции, мировые войны – следствие гипнотического воздействия печатных изданий. Такие уродливые черты европейской цивилизации, как индивидуализм, эгоизм и всеобщее отчуждение, национализм и безбожие, информационные перегрузки и психические расстройства, объясняются длительной монополией книги – господствующего средства коммуникации.

Четвертая эпоха связана с *изобретением радио и телевидения, электронных медиасредств* («галактика Маркони»). Поскольку электронные средства коммуникации оказывают воздействие не на отдельные органы чувств, а на всю нервную систему человека, окружающая реальность снова предстала в своей живой конкретности, а человек получил иллюзию соучастия в текущих событиях, т. е. к людям возвратился «сенсорный баланс» эпохи дописьменной коммуникации. Электронные технологии общения способствуют слиянию мифологического (непосредственного) и рационального (опосредованного) способов восприятия мира, создают предпосылки для целостного развития личности. «Электронная галактика» Маркони влечет ретрибализацию (возвращение к обособлению, отделению племен) существующих обществ и на новой технологической основе воспроизводит «первобытное единство коллективного сознания», превращая нашу планету в единую глобальную деревню. Эпоха глобальной деревни – в определенном смысле возврат к первобытному строю (телевизор как общинный костер). В этой деревне не будет индивидуализма и национализма, отчуждения, агрессивности и военных конфликтов. Грядущая всемирная цивилизация, пророчил М. Маклюэн, будет обществом «гармоничной коммуникации» и образного мышления, которые станут непременным условием формирования высших культур.

М. Маклюэн формулировал свои предвидения в 1960-е гг., отталкиваясь от потенциала телевидения, появившегося в это время, и предсказывал закат «галактики Гутенберга» и появление гармоничного «гомо

телевизионис». Он не учитывал перспективы компьютерной техники, ибо в его время она еще не стала коммуникационным инструментом: не было персональных компьютеров, банков данных с дистанционным доступом, электронной почты, мировой паутины – интернета. Но М. Маклюэн предвидел появление гипермедиа, в которых представлено единство звука, статических и динамических изображений, реализованных в системах мультимедиа.

1.3.2. Семиотические модели коммуникации

К основным семиотическим моделям коммуникации Г.Г. Почепцов относит модели Р. Якобсона, Ю. Лотмана, У. Эко¹.

Модель Р. Якобсона разработана на основе речевой коммуникации как системы взаимодействующих шести факторов, каждому из которых соответствует особая *функция языка*.

Эмотивная (экспрессивная) функция языка связана с адресатом: он выражает свое отношение к тому, что он говорит. В языке, как правило, одно и то же содержание интонационно можно оформить так, чтобы было понятно одобрение, осуждение и т. д. Р. Якобсон приводит пример, когда актер Московского художественного театра в качестве эксперимента произносил фразу «Сегодня вечером» с помощью 40 различных интонаций, которые – что самое важное – однозначно считывались аудиторией.

Конативная функция языка отражает ориентацию на адресата. Например, формы глаголов в повелительном наклонении, а также форма звательного падежа существительных² выражают непосредственное воздействие на собеседника.

Фатическая функция языка сориентирована на контакт: важна не передача информации, а поддержание контакта. Эта функция языка проявляется в разговорах о погоде, разговорах во время празднования дня рождения, в которых самым важным становится не новизна информации, а процесс поддержания контакта. Контакт часто проверяется вопросом: «Ты слушаешь?».

Метаязыковая функция языка связана с кодом: не зная слова, можно спросить о его значении и получить ответ, который может быть описательным, т. е. с помощью других слов, или наглядным, т. е. с помощью показанного предмета.

¹ Семиотика – наука о знаках и знаковых системах, знаковом (использующем знаки) поведении и знаковой (лингвистической и нелингвистической) коммуникации.

² В русском языке формы существительных в звательном падеже сохранились во фразеологизмах и других речевых формулах (боже, господи, отче, старче и т. д.).

Поэтическая функция языка направлена на сообщение, и поэтому на основе ее возникло словесное искусство, в котором уделяется большое внимание форме, а не содержанию сообщения. Бытовая речь в основном ориентирована на содержание.

Референтивная (денотативная, когнитивная) функция языка связана с контекстом: в нем есть указание на объект, о котором идет речь в общении.

Модель Ю. Лотмана. В отличие от модели Р. Якобсона она предполагает, что в действительности у говорящего и слушающего не может быть абсолютно одинаковых кодов, как не может быть и одинакового объема памяти. При полном подобии говорящего и слушающего исчезает потребность в коммуникации вообще: им не о чем говорить, остается только передавать команды. Таким образом, условием коммуникации изначально является *неэквивалентность говорящего и слушающего*.

О самой коммуникации Ю. Лотман говорит как о переводе текста с языка моего «я» на язык твоего «ты». Возможность такого перевода обусловлена тем, что коды обоих участников коммуникации, хотя и не тождественны, но образуют пересекающиеся множества. В целом Ю. Лотман заложил основы коммуникативного анализа культуры, анализируя ее как коммуникативный механизм.

Модель У. Эко. Она обосновывает применение единого семиотического подхода ко всем феноменам коммуникации и к различным формам искусства, в том числе в ситуациях повседневного общения. В модели У. Эко принимаются во внимание реальные характеристики и знания участников коммуникации, их картина мира, возможные коммуникативные контексты, обстоятельства и конкретные случаи функционирования знаков. Основной постулат У. Эко заключается в следующем: при рассмотрении различных текстов следует исходить из того, что они написаны одновременно как автором, так и читателем. В концепции У. Эко любой текст представляет собой незавершенное, неполное создание и нуждается в читателе, чтобы реализоваться. Читатель должен соотносить текст с его содержанием и, помимо того, интуитивно понять то, что в тексте не сказано. Таким образом, *читатель*, наряду с *автором*, выступает *активным действующим лицом процесса коммуникации*. Суть данной позиции образно выражена в строках поэта Ф.И. Тютчева:

Нам не дано предугадать,
Как слово наше отзовется, –
И нам сочувствие дается,
Как нам дается благодать...

1.3.3. Психологические (психотерапевтические) модели коммуникации

К основным *психологическим (психотерапевтическим) моделям коммуникации* Г.Г. Почепцов относит нейролингвистическое программирование, психоанализ (прежде всего подходы З. Фрейда, К. Юнга и Ж. Лакана) и групповую психотерапию. Психотерапия, как и психоанализ, опирается на коммуникацию, которая призвана внести коррекцию в поведение человека. Психотерапевтическая коммуникация призвана, с одной стороны, откорректировать когнитивные механизмы, управляющие поведением, с другой – обучить человека новым моделям поведения на условных примерах. Таким образом, для достижения изменения в поведенческом поведении, необходимы изменения глубинных норм, которые можно достичь воздействием на более глубокие слои психики человека.

Нейролингвистическое программирование (НЛП). В рамках модели НЛП заложены четкие теоретические основания коммуникативного порядка, поскольку НЛП стало синтезом теории коммуникации и психотерапии.

Авторы НЛП вычленили несколько общих простых правил (аксиом) – *пресуппозиций*, которые используются как инструмент при применении определенных техник. Основными пресуппозициями НЛП являются:

- карта не есть территория;
- значение явления зависит от контекста;
- люди не могут не общаться;
- способ коммуникации влияет на наше восприятие;
- смысл коммуникации заключается в той реакции, которую она вызывает;
- человек, задающий фрейм (рамку) коммуникации, контролирует ее;
- человек, обладающий наибольшей поведенческой гибкостью, имеет наибольшее влияние в системе;
- сопротивление воздействию указывает на отсутствие раппорта (межличностного контакта на основе доверия или взаимопонимания)¹.

Теория НЛП базируется на понятии *«репрезентативная система»*, под которым понимается коммуникативный канал (аудио, визуальный и т. д.), откуда человек получает информацию. Один из таких каналов становится доминирующим, т. е. «ведущей репрезентативной систе-

¹ См.: НЛП – Нейролингвистическое программирование // 4BRAIN. URL: <https://4brain.ru/nlp/> (дата обращения: 22.07.2021).

мой». Человек сориентирован на него и поэтому привычно описывает ситуации, часто не обращая внимания, словами-предикатами¹ из одного набора. Следовательно, по предпочтению, отдаваемому тем или иным группам слов, определяется доминирующий коммуникативный канал. Получая несогласованную информацию, индивид полагается на ту ее часть, которая идет по ведущему репрезентативному каналу. Для определенных репрезентативных систем типичными предикатами являются²:

– для визуальной системы

существительные: перспектива, аспект, картина, иллюзия, точка зрения, нюанс, позиция и т. п.;

глаголы: описывать, представлять, смотреть, прояснять, проявлять, наблюдать, подмечать, показывать, отображать, иллюстрировать, видеть и т. п.;

прилагательные: широкий, узкий, размытый, ясный, открытый, удаленный, маленький, четкий, затуманенный и т. п.;

высказывания: «Я представляю», «На мой взгляд», «Мне показалось», «Вы видите», «Проливная свет», «Внося ясность» и т. п.

– аудиальной системы

существительные: интонация, тембр, голос, диалог, шепот, эхо, песня, звук, тональность, симфония, гармония, беседа, разговор и т. п.;

глаголы: обсуждать, слушать, спрашивать, звать, молчать, выражать, говорить, излагать, бубнить и т. п.;

прилагательные: неслышанный, глухой, молчаливый, говорящий, мелодичный, немой, шумный, звонкий, громкий и т. п.;

высказывания: «Говоря иначе», «Они задают тон», «Я хочу услышать», «Можно сказать», «Приглушив диалог» и т. п.

– кинестетической системы

существительные: напряжение, тяжесть, контакт, нагрузка, дыхание, движение, усталость, бодрость, вес, влияние и т. п.;

глаголы: трогать, прикасаться, чувствовать, ощущать, поражать, сжимать, уравнивать, воспринимать, двигаться и т. п.;

прилагательные: невыносимый, чувствительный, мягкий, недвижимый, сердечный, горячий, неуравновешенный, выносливый, оторопевший и т. п.;

¹ Предикат – то, что в суждении высказывается о предмете суждения; логическое суждение.

² Урок 3. Репрезентативные системы // 4BRAIN. URL: <https://4brain.ru/nlp/representacija.php> (дата обращения: 22.07.2021).

высказывания: «Я чувствую что», «Воздействуя на ситуацию», «Крепко ухватившись», «Нести тяжелую ношу», «Давайте окажем влияние» и т. п.¹

Таким образом, определив ведущую репрезентативную систему собеседника, можно серьезно повысить уровень взаимопонимания с ним и сделать коммуникацию максимально эффективной.

Для процесса коммуникации определенное значение имеет термин «якорь». Под *якорением* в НЛП понимают естественный процесс, когда один элемент какого-либо переживания воссоздает всю гамму связанных с ним переживаний. Этот процесс является неотъемлемой частью жизни человека, но происходит подсознательно и обычно остается незамеченным. Например, определенные прикосновение, звук, визуальные символы, запах первоначально сопрягаются с опытом, а потом сами по себе могут вызывать необходимые переживания. Авторы НЛП описывают эту ситуацию на индивидуальном уровне, но якорь вполне возможен и в области коллективного поведения. Например, звуковым якорем стал звук кремлевских курантов, ассоциируемый со встречей нового года на всей территории бывшего СССР. С помощью якоря можно стимулировать нужное поведение, а также останавливать нежелательное поведение.

Позитивные якоря издавна используются рекламой, из которой были заимствованы PR (англ. Public Relations – связи с общественностью). Например, позитивными якорями являются образы детей и домашних животных, на которых у аудитории исключительно положительная реакция. Использование якоря положительных переживаний является дополнительным рычагом воздействия на человека: при возникновении улыбки, собеседник расслабляется, исчезает его агрессивность. Достаточно часто используются такими якорями снимки в окружении семьи. Фотография в компании с лидером осуществляет также процесс переноса положительного внимания на себя. В положительной роли выступают повторяющиеся музыкальные ритмы, поскольку, как известно, аудитория очень хорошо относится к знакомому, а в штыки воспринимает все новое.

Модель 3. Фрейда. З. Фрейд принадлежит приоритет открытия бессознательного – тех участков сознания, куда ограничен доступ рационального управления. Психоанализ подсказывает, как люди строят свои «защитные экраны», избавляясь от неприятных, неприятых, нереализуемых желаний и мыслей. Сознание не может держать в себе противоречивые участки и старается от них избавляться. Основной постулат З. Фрейда – наше поведение не всегда опирается на то, что

¹ Урок 3. Репрезентативные системы // 4BRAIN. URL: <https://4brain.ru/nlp/representacija.php> (дата обращения: 22.07.2021).

выдает нам сознание в качестве мотивов наших поступков, которые в действительности могут быть совершенно иными. В поиске этих *скрытых мотивов*, переведении их из области бессознательного в сознание состоит суть психоанализа. Поэтому З. Фрейд обращает внимание на обмолвки, ошибки, юмор, которые, как он считает, преодолевают внутреннюю цензуру. Отсюда понятен его интерес к сновидениям, которые также реализуются вне мощного контроля сознания.

З. Фрейд представил интересное исследование массовой психологии, важное для коммуникации с аудиторией. Он проанализировал два искусственных формирования – церковь и армию, которым необходимо определенное внешнее принуждение, предотвращающее их от распада. Это принуждение осуществляется от лица лидера, стремящегося убедить массы в том, что он любит каждого отдельного ее члена равной любовью.

Модель К. Юнга. Эта модель коммуникации интересна своим обращением к символизму как направлению коммуникативной деятельности. Именно символы облегчают доступ к человеку в любом типе коммуникации. К. Юнг вводит *понятие архетипов как проявлений коллективного бессознательного*, в символике сказок, мифов и ритуалов. Среди выделяемых им архетипов особый интерес для коммуникативного процесса представляет архетип «герой».

К. Юнг резко занижает роль личностного, отдавая приоритет коллективным психическим представлениям. По его мнению, если анализировать действия человека, обнаруживается, что индивидуальное основывается на коллективном.

По предположению К. Юнга, ведущим *способом воздействия на людей* является *подражание*, без которого невозможны массовые организации, государство и общественный порядок. В понятие подражание он включал также внушаемость, психологическое заражение и др.

Модель Ж. Лакана. Ж. Лакан построил свою модель коммуникации на новом прочтении наследия З. Фрейда, считая, что у психоанализа одна коммуникативная среда – речь пациента. Поскольку речь подразумевает существование собеседника – Другого, даже молчание является ответом.

Психоаналитик Ж. Лакан стремится обнаружить в поведении пациента то, о чем он умалчивает, услышать *неслышимые сигналы* – Символическое, и составляет целый список возможных структур, в которых записана информация, не прошедшая внутренней цензуры человека. К таким структурам исследователь относит тело, воспоминания детства, запас слов и особенности их употребления, традиции и легенды и др.

Таким образом, центральными в коммуникативном процессе, с точки зрения Ж. Лакана, становятся понятия Другого (даже монолог пред-

полагает наличие Другого) и Символического (любое символическое является таковым в глазах Другого). Ж. Лакан предназначение языка видит исключительно в терминах PR: язык не информирует, а вызывает определенные представления.

Групповая психотерапия. В этой модели коммуникации важно влияние, которое оказывает на человека группа. В рамках ролевой *психодрамы* участники группы отрабатывают модели поведения, которые им не свойственны, а освоив их в игровой ситуации, смогут применить в реальной жизни. Таким образом, психодрама расширяет репертуар ролей. После ее окончания участники обмениваются мнениями, что позволяет выявить слабые и сильные стороны поведения каждого.

Группы встреч К. Роджерса давали возможность самораскрываться в межличностных взаимоотношениях. В таких группах человек учился вслушиваться в свои чувства, максимально понимать другого и становится более коммуникативно чувствительным. Групповая психотерапия имеет важное значение для коммуникационного процесса также потому, что изменяет модели поведения: результатом целенаправленной и управляемой коммуникации становится психокоррекция.

1.3.4. Мифологические модели коммуникации

К основным *мифологическим моделям коммуникации* Г.Г. Почепцов относит модели К. Леви-Строса, Р. Барта, Б. Малиновского.

Миф (от древнегреч. μῦθος – речь, слово; сказание, предание) – повествование, передающее представления людей о мире, месте человека в нем, о происхождении всего сущего, о богах и героях и др. Первоначально под ним понималась совокупность абсолютных (сакральных) ценностно-мировоззренческих истин, противостоящих повседневно-эмпирическим истинам, выражаемым обыкновенным словом. Однако позже в философии и истории миф приобрел уничижительный оттенок, обозначая бесплодное, необоснованное утверждение, лишенное опоры на строгое доказательство или надежное свидетельство.

Современные мифы представляют собой стереотипизированные культурные образцы, идеологические клише и лозунги, представления о социальной реальности и научном знании, которые структурно оформляют межличностный опыт повседневной жизни. Мифотворчество, как имманентная функция человеческого сознания и способ самовоспроизводства культуры, существует постольку, поскольку оно выступает, с одной стороны, в качестве компенсаторного механизма, помогающего

индивиду адаптироваться, делающего повседневную жизнь более гармоничной, а с другой – в качестве инструмента формирования массового сознания, которое приводит к унификации культурного пространства и управляемости личности, стереотипизации мышления¹.

В мифе обобщена наблюдаемая действительность и раскрыты причинно-следственные связи в ней в особых мифологических образах, в которых факт тождествен интерпретации. Таким образом, миф осваивает действительность в формах образного повествования и представляет собой цельную систему, в терминах которой воспринимается и описывается весь мир. Мифы долго служили важнейшим источником сведений о прошлом, составляя большую часть известных исторических трудов античности.

Современный миф, как феномен коммуникационного процесса, обладает рядом черт. Реалии мифа имеют не познавательный, а *поведенческий характер*. Он как форма знания утрачивает свою актуальность, однако как побуждение к действию не исчерпал свои возможности.

В настоящее время, в отличие от древности, *мифологизируется социальная жизнь человека*, а не природа. В частности, мифологические архетипы (например, «отец нации») во многом определяют взаимоотношения лидеров и населения. Миф не повествует о чуждых человеку событиях, а рассказывает о событиях, в которых он задействован самым активным способом.

Миф *соединяет* в себе *рациональное и иррациональное*. Без рационального не может мыслить себя современный человек, поскольку в попытках управляемости и понятности окружающего мира он находит успокоение. Но в мифе важнее рационального иррациональное, так как оно затрагивает в человеческой душе те болевые точки, которые находятся вне сознания человека, вне его рационализма.

Эффективность воздействия мифа связана с его *заранее заданной истинностью*: мифологическое не проверяется. Если ему нет соответствия в действительности, проблема в действительности, а не в мифе. Поэтому начинает препарироваться и подгоняться действительность, а не миф.

В мифологическом, как правило, заключается *повторение того, что уже случилось ранее*. Феномен уже реализованного прецедента естественным образом стабилизирует мифологическую ситуацию, ибо изменить прошлое невозможно.

¹ См.: Воеводина Л.Н. Мифотворчество как феномен современной культуры : дис. ... д-ра филос. наук : 24.00.01. М., 2002.

Миф как социальное явление вечен. Человек никогда не остается без мифов: один миф сменяется другим. Человечество постоянно занято заменой мифов: разрушение одного мифа приводит к утверждению другого мифа.

Модель К. Леви-Строса. Она раскрывает *структуру мифа*. Ее автор высказал следующую гипотезу: сутью мифа являются пучки отношений, в результате комбинаций которых образуются составляющие единицы мифа, т. е. К. Леви-Строс воспринимает миф как структуру. Всякий миф обладает слоистой структурой, которая выявляется приемом повторения и благодаря ему.

Модель Р. Барта. Эта модель также предполагает выявление структуры мифа, добавляя в рассмотрение мифа еще одну характеристику – его императивный, побудительный характер. При этом ее автор указывает на целевое предназначение мифа – «возвести исторически преходящие факты в ранг вечных», т. е. *миф* из случая *делает правило, обязательное для всех*. Раскрывая функционирование мифов в современном обществе, Р. Барт центральным для них считает мифологию порядка, консервации существующего мироздания.

Модель Б. Малиновского. Она раскрывает мифологическую коммуникацию в обществе на основе изучения примитивных сообществ. Первое место в них в условиях отсутствия коммуникации СМИ отводится различным ритуалам как объединяющим механизмам. «Ритуалы, связанные с рождением человека, обряды инициации, дань почестей умершему во время оплакивания, похорон и поминовения, обряды жертвоприношения и тотемические ритуалы, – пишет Б. Малиновский, – все до единого предполагают публичность и коллективность, зачастую объединяя все племя в целом и требуя на определенное время мобилизации всей его энергии». Общество выработало стандартные пути реагирования на кризисные явления, чтобы не допустить разрушения коллективной идентичности. Так Б. Малиновский трактует и *миф*, функцию которого он видит в том, чтобы дать *набор постулатов правильного повседневного поведения* для удержания от отклонений от него. Следовательно, по мысли Б. Малиновского, миф – не праздная сказка, а активно действующая сила, которая реализуется в процессе повествования. Рассказывание облакает в плоть абстрактные правила устройства мира, облегчая их запоминание и трансляцию последующим поколениям.

1.3.5. Теоретические традиции понимания коммуникации по Р. Крейгу

Рассмотрение моделей коммуникации будет неполным, если оставить без внимания интерпретацию *подхода к этой проблеме американского ученого Р. Крейга*, данную в книге Д.П. Гавры¹.

Коммуникация, будучи сложным комплексным феноменом, изучается широким спектром дисциплин. Поэтому теории коммуникации характерны мультипарадигмальность и междисциплинарность. В рамках каждой из парадигм функционирует свое непротиворечивое понимание категории коммуникации и формулируется свое определение ее. Р. Крейг приводит семь основных теоретических традиций к пониманию и определению коммуникации: риторическую, семиотическую, феноменологическую, кибернетическую (трансмиссионную, процессно-информационную), социально-психологическую, социокультурную и критическую.

Риторическая традиция: коммуникация как практическое искусство разговора. Эта традиция была первой в истории, прямо обратилась к анализу коммуникации. В традиции созданной древнегреческими софистами риторической теории коммуникация обычно рассматривается как практическое искусство разговора. По Р. Крейгу, этот способ теоретического анализа коммуникации полезен, если требуется объяснить, почему участие людей в разговорах, особенно в публичных выступлениях, важно и как оно происходит. Такой подход к коммуникации способствует развитию и улучшению ее практики за счет критического изучения и образования. Проблемы коммуникации в риторической традиции понимаются как разрешаемые социальные трудности с использованием умелого речевого воздействия на убеждения слушателей.

Семиотическая традиция: коммуникация как межсубъектное взаимодействие, опосредованное знаками. Семиотический подход опирается на понимание коммуникации как взаимодействия, опосредованного знаками, знаковыми системами, языками, кодами. Для семиотики коммуникация – процесс возникновения понимания и рождения новых значений в ходе декодирования реципиентом сообщений в знаковой форме. В широком смысле семиотический подход изучает процесс знакового опосредования человеческого взаимодействия, коммуникативные средства его реализации и процесс восприятия. Понимание коммуникации как знаково-опосредованного взаимодействия позволяет

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации.

объяснять и совершенствовать использование языка и других знаковых систем в качестве посредников для достижения взаимопонимания между субъектами. Проблемы коммуникации в семиотической традиции являются в первую очередь проблемами репрезентации или презентации и передачи значений, непонимания между субъектами, между которыми можно установить связь, пусть и несовершенную, с помощью общих знаковых систем.

Семиотическая парадигма коммуникации обладает хорошим объяснительным потенциалом, поскольку базируется на следующих важных положениях:

- коммуникация протекает легко, если владеть общим языком;
- слова могут означать разные вещи для разных людей, поэтому постоянно присутствует опасность сбоя в коммуникации;
- значения часто передаются косвенным образом или едва уловимыми оттенками поведения, которые могут остаться незамеченными;
- определенные идеи легче выразить определенными средствами.

Феноменологическая традиция: коммуникация как проживание опыта другого. В феноменологической традиции, популярной в основном в XX в., коммуникация рассматривается как *диалог*, когда происходит *проживание опыта другого*. Коммуникация, понимаемая таким образом, указывает на взаимосвязь тождества и различий в доверительных человеческих отношениях, чтобы совершенствовать коммуникативные практики, делающие возможными и сохраняющие такие отношения.

Коммуникация как диалог основана на опыте прямого, непосредственного контакта с другими людьми при котором коммуникативное понимание начинается в дорефлексивном опыте. Следовательно, прямой, непосредственный контакт с другими людьми представляет собой самый реальный и крайне необходимый для субъекта опыт. Например, если субъект почувствовал на себе чей-то холодный или сердитый взгляд, вначале он воспринимает его как направленное прямое выражение холодности или гнева другого человека, а не как внешний знак внутреннего душевного состояния этого человека и может истолковать его разными способами. Переживая таким образом отношение другого человека, субъект ощущает свое сходство и различие с ним, который является другим для субъекта и для которого сам субъект является другим.

Феноменологическая традиция подвергает сомнению положение семиотики о том, что межсубъектное понимание может быть передано толь-

ко с помощью знаков, как и положение риторики о том, что коммуникация предполагает искусное или стратегическое использование знаков.

Кибернетическая (трансмиссионная, процессно-информационная) традиция: коммуникация как процесс передачи и обработки информации. Эта традиция названа кибернетической, исходя из данного Н. Винером определения кибернетики, объединяющей управление и коммуникативную теорию. Кибернетический, или процессно-информационный, подход стал исторически первым, с которого началась современная наука о коммуникации, представляет собой наиболее мощную и авторитетную исследовательскую традицию в настоящее время.

Коммуникация в трансмиссионной (кибернетической) традиции рассматривается: как процесс механического перемещения определенных объемов информации от одного субъекта к другому, имеющий определенный эффект, как процесс передачи-получения сообщений, а в более общем виде – как *процесс обработки информации*. Коммуникация является намеренным действием источника информации, выполняемым с целью достижения определенного результата. Кибернетический подход позволяет: анализировать процессы прохождения информации в сложно организованных социальных системах, различать источники и получателей информации, выявлять потери информации и минимизировать их. Основные проблемы коммуникации процессно-информационная модель интерпретирует как сбой в процессах обработки потоков информации, являющиеся следствием шума, информационных перегрузок или несоответствия структуры и функции. В качестве ресурсов для решения проблем коммуникации трансмиссионная парадигма предлагает различные технологии обработки информации и соответствующие методы системного анализа, коммуникационного менеджмента и т. п.

Кибернетическая (трансмиссионная) традиция придает особое значение проблемам технологического контроля, сложности и непредсказуемости процессов обратной связи и вероятности того, что коммуникативные акты, несмотря на благие намерения коммуникаторов, могут иметь неожиданные последствия.

Социально-психологическая традиция: коммуникация как экспрессия, взаимодействие и влияние субъектов друг на друга. Данный подход трактует коммуникацию как *процесс экспрессии, взаимодействия и влияния*, в котором коммуникативное поведение людей или сложно организованных социальных субъектов вызывает ряд

когнитивных, эмоциональных и поведенческих эффектов. Принципиально важная характерная черта социально-психологического подхода к коммуникации – опора на эмпирические данные, психологический эксперимент и т. п.

В отличие от семиотической традиции, социально-психологическая парадигма считает коммуникацию исходно опосредованной и детерминированной психологическими факторами (подсознательные комплексы, установки и стереотипы, эмоциональные состояния, неосознаваемые конфликты и т. п.). Эти факторы могут иметь личностный и надличностный (групповой или массовый) характер, трансформироваться по ходу социального взаимодействия. Их динамику могут определять технологии СМИ.

Согласно Р. Крейгу, теоретический анализ коммуникации в социально-психологической традиции позволяет объяснить причины и следствия социального поведения и разработать практики с целью направленного управления этими поведенческими причинами и следствиями.

Социокультурная традиция: коммуникация как воспроизводство социального порядка. Социокультурная парадигма зародилась и получила свое развитие в школах социологии и социальной антропологии. Коммуникация в этой традиции понимается как символический процесс, который производит и воспроизводит общие социокультурные модели. Сущностная сторона социокультурной модели заключается в признании символической природы коммуникативного взаимодействия и выдвигании на первый план одной из функций коммуникации – производство и воспроизводство социальности как таковой. Под социальностью в этом случае понимается прежде всего культурно-нормативная обусловленность отношений между людьми и их общностями, создающая ткань социальных отношений на любом уровне начиная с микроуровня. Социокультурная парадигма показывает, как социальный порядок (феномен макроуровня) создается, осуществляется, поддерживается и трансформируется в процессах взаимодействия на микроуровне.

Социальные субъекты – люди и их общности – погружены в социокультурную среду, которая и делает возможными их совместное существование и совместную деятельность. Эта среда формируется и воспроизводится с точки зрения социокультурной традиции, прежде всего символическими кодами и опирающимися на них коммуникативными практиками. Вступающий в социум и проходящий все этапы социали-

зации индивид попадает в сложившийся до него мир норм, ценностей и социальных структур, и у него нет иного пути, кроме как посредством коммуникации, освоить этот мир. Таким образом, повседневные коммуникативные практики воспроизводят социальный порядок и, соответственно, социум как таковой. Однако коммуникативные практики могут трансформировать отдельные нормы, осуществлять сдвиг ценностей, т. е. происходит не только воспроизводство, но и изменение социокультурного ландшафта. Коммуникация закрепляет или отвергает эти изменения.

Критическая традиция: коммуникация как дискурсивная рефлексия. В соответствии с данным подходом формулируются некоторые требования, которым подлинная коммуникация должна соответствовать в человеческом обществе, чтобы это общество стало более совершенным. Так, немецкий ученый Ю. Хабермас считает, что коммуникация, которая предполагает только передачу-получение информации или достижение формального согласия по поводу смыслов, является несовершенной, искаженной, неполной. Подлинная коммуникация осуществляется только в процессе *дискурсивной рефлексии*, которая стремится к идеальной полноте, никогда не достижимой в полной мере, однако рефлексивный процесс сам по себе является освобождающим. Дискурсивная рефлексия – способ формирования коммуникативных практик на основе поиска истинного понимания, постановки вопросов об очевидных вещах, отказа от диктатуры и доминирования во взаимодействии как между индивидами, так и между институтами и индивидами. Для того чтобы в социальном порядке было подлинное взаимопонимание, коммуникаторам необходимо время от времени ясно формулировать, ставить вопросы и открыто обсуждать имеющиеся различия в их суждениях об объективном мире, моральных нормах и личном опыте.

На базе теоретических традиций Р. Крейгом была построена аналитическая матрица теорий коммуникации, в которой в сжатом наглядном виде представлены характеристики важнейших, по мнению американского исследователя, подходов к пониманию феномена коммуникации, приведены соответствующие этим подходам дефиниции, определены объяснительные возможности подходов (табл. 2). В результате изучения этой матрицы формируется объемное, стереоскопическое видение феномена коммуникации как предмета научного познания.

Таблица 2

Базовые традиции в понимании категории коммуникации (интерпретация Р. Крейга)¹

Критерий	Риторическая	Семантическая	Феноменологическая	Кибернетическая	Социально-психологическая	Социокультурная	Критическая
Суть коммуникации	Практическое искусство ведения беседы	Межсубъектное взаимодействие в средованном пространстве	Проживание иного опыта; диалог	Процесс обработки информации	Экспрессия, взаимодействие и влияние	Воспроизводство социального порядка	Дискурсивная рефлексия
Проблемы коммуникации	Важные социальные потребности, требующие коллективного обсуждения и оценки	Непонимание или расхождение в субъективных точках зрения	Отсутствие подлинных человеческих отношений или неудача при их поддержании	Шум, перегрузка, недогрузка, нарушение функционирования или «вирус» в системе	Ситуация, требующая управления причинами поведения для достижения определенных результатов	Конфликт, отчуждение, несовпадение, неспособность к координации	Гегемония идеологии, систематически искажаемая речевая ситуация
Метадискурсивная терминология	Искусство, метод, коммуникатор, аудитория, стратегия, общее-принятое представление, логика, эмоция	Знак, символ, иконический знак, индексный знак, значение, референт, код, язык, средство, понимание или непонимание	Опыт, Я и Другой, диалог, подлинность, поддержка, открытость	Источник, получатель, сигнал, информация, шум, обратная связь, избыточность, функция	Поведение, переменная, эффект, личностность, эмоция, восприятие, познание, установка, взаимомодельное действие	Общество, структура, практика, ритуал, правило, социализация, культура, идентичность, совместная деятельность	Идеология, диалектика, подавление, рост сознания, сопротивление, тивление, эмансипация

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации.

Критерий	Риторическая	Семантическая	Феноменологическая	Кибернетическая	Социально-психологическая	Социокультурная	Критическая
Общепринятые представления, используемые для убедительности коммуникации	Сила слова, ценность авторитетного суждения, практика, которую можно улучшить	Общий язык, понимания, постоянная опасность непонимания	Необходимость человеческого контакта; отношение к другим как к личностям, уважение различий, поиск общего	Точность мысли и мозаичность ценности информации и логики, непредсказуемость сложных систем	Отражение личности в коммуникации, влияние мнений и чувств на суждения, влияние людей в группах друг на друга	Индивид как продукт общества, у каждого общества своя культура; не-предсказуемые последствия социальных действий	Самовосприятие власти и богатства; ценность свободы, равенства и разума; понимание в процессе обсуждения
Подвергаемые сомнению общепринятые представления, вызывающие интерес к коммуникации	Слова еще не дела, внешность еще не реальность, стиль еще не содержание, мнение не истинное знание	Точный смысл слов и выражение мысли или нейтральность кодов и средств передачи информации	Коммуникация как приобретенные навыки, слово не вещь; объективность фактов, субъективность ценностей	Отличие людей от машин, нелогичность эмоций, линейная зависимость между причинной и следствием	Рациональность людей, осознание своих собственных; понимание того, что видят	Индивидуальный характер действий и ответственности, абсолютная идентичность личности, естественность социального порядка	Естественность и рациональность социального порядка, объективность науки и технологии

1.3.6. Модели коммуникации по Ф.И. Шаркову

В подходе Ф.И. Шаркова подробно рассматриваются такие модели коммуникации, как простейшая модель Г. Лассуэлла, линейные модели, нелинейные модели, циркулярная модель Г. Малецке, объемные модели и др.¹

Простейшие модели. В таких моделях источник коммуникации посылает сигнал, который принимает адресат. Обратная связь в таком виде коммуникации отсутствует. В ставшей классической *простейшей модели* коммуникации Г. Лассуэлла элементы коммуникации включены в модель в порядке ответов на вопросы: кто сообщает? что? по какому каналу? кому? с каким эффектом?

Линейные модели. Большую известность получила *линейная модель К. Шеннона – У. Уивера*², построенная по тому же принципу. Она смоделирована на основе изучения эффективности распространения радиоволн и сигналов в телефонном кабеле. Модель включает в себя: источник информации, передатчик, сигнал, канал, приемник, цель сообщения, источник помех.

В книге «Математические теории коммуникации» модель К. Шеннона – У. Уивера была сформирована с ориентацией на социальные коммуникации. Ее авторы выделили три уровня анализа процесса коммуникации: технический, семантику сообщений, эффективность понимания получателем. На техническом уровне рассматривается влияние на улучшение коммуникации процессов кодирования, устранения помех и др. Семантические проблемы, возникающие в процессе коммуникации, связаны с интерпретацией сообщения получателем. Успешность воздействия полученного сообщения на поведение получателя характеризует эффективность коммуникации. К. Шеннон вводит понятие шума в системах (моделях) коммуникации, который искажает сообщение, нарушает его целостность и нарушает принятие сигнала реципиентом. Шумы могут быть настолько сильными, что становится практически невозможным прием сигнала.

В *коммуникационной модели* профессора У. Шрамма сигнал, взаимодействуя с социальной средой, превращается в сообщение. Коммуникацию У. Шрамм определил как акт установления контакта между отправителем и получателем с помощью сообщения, которые имеют общий код, позволяющий кодировать отсылаемое сообщение и, принимая, расшифровать его адресату. «Выявление значения, зашифрованного в знаковом сообщении, осуществляется путем декодирования, где код озна-

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 116–147.

² Клод Шеннон и Уоррен Уивер – инженеры фирмы Bell Telephone.

чает способ упорядочения знаков в определенную систему, благодаря чему выполняется коммуникативная и другие функции языка»¹. В одну из своих моделей У. Шрамм вводит интерпретатора и обратную связь, делая модель саморегулирующейся. Включение канала обратной связи между коммуникатором и реципиентом дает возможность последнему передать обратное сообщение о принятом сигнале, превращаясь на этот момент из объекта в активный субъект коммуникации. В такой ситуации действие становится взаимодействием, а такая линейная коммуникация рассматривается как взаимодействие.

В известной кибернетической модели коммуникации Н. Винера управленческая информация, возвращаясь к источнику, стремится противодействовать отклонению управляемой величины от управляющей. Н. Винер рассматривает стабилизирующиеся системы не только на техническом, но и на общественном уровне. Общественная система также функционирует оптимально, если по каналу обратной связи возвращается на ее вход достоверная информация, способная на противодействие нежелательным отклонениям. Как показали исследования, проведенные американскими учеными М. Яновитцем и У. Дилэни, сообщения, идущие по каналу обратной связи, в значительной мере подвержены преднамеренному искажению по различным соображениям коммуникантами низкого уровня. В результате руководители, т. е. коммуниканты высокого уровня, имеют смутное представление о том, какое воздействие оказала на подчиненные структуры управленческая информация. В целях получения максимально полной информации по каналу обратной связи многие организации используют ящики для предложений, телефоны доверия и др.

Дж. Рили и М. Вайт в своей модели выделяют три компонента процесса коммуникации: коммуникатора, реципиента и сообщение. Эти компоненты они помещают в трехуровневую структуру: социальная группа – социальный институт – социум в целом.

Д. Берло помещает коммуникатора и реципиента сообщения в социально-культурную среду, которая воздействует на содержание сообщения посредством обратной связи. Он вычленил пять возможных каналов коммуникации: зрительный, слуховой, осязательный, вкусовой, обонятельный. По его мнению, успех коммуникации определяется совпадением установок и знаний у источника и получателя. Модель удобна для анализа содержания сообщения.

Дж. Гербнер рассматривает четыре компонента коммуникационной модели: событие, получатель, сообщение, сигнал. В качестве прямых и

обратных связей действуют такие формы, как доступ к каналам коммуникации, отбор содержания сообщения, медиаконтроль. Модель коммуникации Дж. Гербнера удачно отражает начальный этап генерации сообщения. Средний этап процесса коммуникации описывает модель привратника К. Левина.

Таким образом, линейные модели, благодаря упрощениям, облегчают понимание последовательности событий. Однако, по мнению Ф.И. Шаркова, в реальности коммуникация представляет собой сложные многоуровневые и не всегда последовательные действия субъектов, обменивающихся информацией. Не всегда информация формируется в одном месте, а потом через какое-то время принимается в другом, как, например, при обмене сообщениями с помощью технических средств. Линейные модели в большинстве случаев не отражают реального состояния системы: на практике часто происходит не последовательный обмен информацией, а более сложные процессы, вовлекающие в свою структуру не только людей, но и их мысли, чувства, отношения, социальный опыт, эмоционально-психическое состояние и др. Иными словами, коммуниканты взаимодействуют в специфическом контексте – в актуальной социальной ситуации¹.

Нелинейные модели. Наиболее распространена *нелинейная модель* коммуникации Т. Ньюкомба. Эту модель можно представить в виде равнобедренного треугольника, вершинами которого являются коммуникант, коммуникатор и социальная ситуация. Взаимодействие коммуниканта с коммуникатором осуществляется как с учетом социальной ситуации, так и без учета ее. Если коммуниканты настроены друг к другу положительно, они будут стремиться к совпадению своего отношения к рассматриваемой ситуации. При негативной настроенности друг к другу отношение коммуникантов к рассматриваемой ситуации не будет совпадать. В коммуникационных системах Т. Ньюкомб предлагает прежде всего изучать субъектов коммуникации, придавая им равноправное значение в коммуникации. В то же время субъекты коммуникации в процессе информационного обмена могут иметь и общие интересы, которые являются связующим звеном осуществления межличностных актов коммуникации. Одинаковая оценка сторонами коммуникативного процесса обсуждаемой ситуации сближает их позиции по предмету общения.

В коммуникационной модели Б. Уэстли – М. Маклина, представленной в виде геометрической фигуры, четвертой вершиной, кроме коммуниканта, коммуникатора и социальной ситуации, является редакторская

¹ История философии : энциклопедия. Минск, 2002. С. 950.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 122.

функция коммуникации. Авторы модели ввели в нее различия отдельных ролей, подчеркнули значение обратной связи и обмена информацией с внешней общественной средой. Функция обратной связи в модели Б. Уэстли – М. Маклина указывает на циркулярную коммуникацию.

Циркулярные модели. В циркулярной коммуникации, в отличие от линейной, человек одновременно и постоянно является как источником, так и получателем информации. Таким образом, линейная модель трансформируется в непрерывный процесс коммуникации. Первым *циркулярную модель* коммуникации представил немецкий коммуникативист Г. Малецке. При обратной связи, по мнению Г. Малецке, происходит давление содержания сообщения на коммуникатора и медиума, а также давление медиума на получателя информации. Ученый выделяет четыре уровня анализа получателя: структурный, социального окружения, принадлежности к аудитории и самоимиджа. Коммуникатор дополнительно рассматривается исходя из характера влияния медиаконтекста и анализа деятельности команды коммуникатора.

Среди *объемных моделей* коммуникации определенное распространение получила *мозаичная модель Л. Бейкера*, представляющая коммуникацию в виде маленьких кубиков, четыре грани которых соответствуют источнику, получателю, посланию и каналу коммуникации. Все кубики объемной системы соприкасаются четырьмя гранями. Другую модель объемной коммуникации представляет *спиральная модель Ф. Дэниса*. В ней коммуникационный цикл не замыкается: коммуникация продвигается вперед, повторяя пройденные этапы развития на новом уровне. Одной из разновидностей объемной модели является *диффузная модель Э. Роджерса*.

ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИИ

2.1. Психологические задачи и содержание коммуникаций в правоохранительной деятельности и управлении

Эффективная коммуникация – особый вид *правоохранительной профессиональной деятельности*. Для нее характерны:

- наличие двух содержательных сторон: деловой (профессиональной) и межличностной;
- воздействие, по крайней мере, двух факторов: правовой регламентации профессиональной деятельности сотрудника и осуществления правоприменительных мер (контроль, запреты, меры принуждения, наказания и др.);
- решение, по крайней мере, двух психологических задач, связанных с формированием у граждан: соответствующей мотивации и поведенческих установок и необходимого восприятия самого сотрудника правоохранительных органов, его действий, требований, отношений.

Препятствуют эффективной коммуникации *определенные трудности и нерешенные проблемы*. Коммуникативные навыки и умения сотрудников, развиваясь стихийно, не отвечают современным требованиям.

Стили общения, которые иногда встречаются на практике, преимущественно ориентированы либо на авторитарные, либо на либеральные, псевдодемократические взаимоотношения с подчиненными, коллегами, гражданским населением, т. е. способствуют порождению негативных последствий. Некоторые руководители правоохранительных органов не умеют осуществлять взаимодействие с подчиненными, устанавливая с ними правильные взаимоотношения, умело сочетая формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные коммуникации, вербальные и невербальные, эмоциональные и рациональные средства общения. Вследствие действия этих и многих других недостатков страдает эффективность правоохранительной деятельности в целом. Поэтому

основным направлением повышения этой эффективности является планомерная и систематическая работа руководителей правоохранительных органов по формированию коммуникативной компетентности и культуры каждого сотрудника.

2.1.1. Эффективная коммуникация как особый вид профессиональной деятельности

Для выбора верных технологий, способов и приемов коммуникативных действий необходимо знать, что подразумевается под емким понятием «эффективная коммуникация». Часто под эффективной коммуникацией понимается коммуникация, которая способствует достижению целей коммуникаторов. Но данное положение неверно по следующим причинам. Если цели у коммуникаторов взаимоисключающие, коммуникация всегда эффективна для одного участника и неэффективна для другого. Даже если цели и не противоположны, они могут уточняться, отменяться, изменяться и даже формироваться в ходе и в результате коммуникации¹.

По мнению ряда ученых, *эффективной коммуникацией* следует считать такую, которая обеспечивает продвижение в решении проблем с использованием оптимальных средств посредством достижения взаимопонимания между партнерами. При этом важно иметь адекватные стратегические ориентации (общие коммуникативные установки) и владеть достаточным арсеналом коммуникативных навыков².

Важной для эффективной коммуникации является открытость партнеров по коммуникации, под которой понимается открытость предметной позиции – как возможности выразить свою точку зрения на предмет и как готовности учесть позиции других. Поэтому открытость коммуникации не тождественна душевному стриптизу – она открывает именно предметную позицию общающегося³.

Эффективные коммуникации в профессиональной деятельности руководителей и сотрудников правоохранительных органов позволяют:

- обеспечивать высокий уровень правоохранительной деятельности всех служб и подразделений;
- повышать правовую защищенность граждан, укрепить их веру в справедливость и социальную защищенность;
- положительно влиять на складывающийся имидж сотрудника правоохранительных органов и подразделений силового блока в целом;

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

² Там же.

³ Там же.

- улучшать морально-психологический климат в служебных коллективах сотрудников;
- укреплять профессиональный потенциал и имеющиеся психолого-нравственные ресурсы каждого сотрудника;
- повышать уровень правосознания граждан в целом.

2.1.2. Стиль профессиональной коммуникации и факторы его определяющие

Коммуникационный стиль – способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими¹. В профессиональном взаимодействии чаще всего используются следующие стили:

- *официально-деловой*, имеющий административно-канцелярский, законодательный и дипломатический подстили. Характерны речевые клише и определенные коммуникативные формы, используемые, например, в деловой беседе;
- *научный*. Используется в докладах, выступлениях на семинарах и лекциях и др.;
- *публицистический*. Характерен для выступлений на публике, в том числе через СМИ;
- *разговорно-бытовой*. Используется в общении между коллегами, поскольку неформальные отношения имеют место и в профессиональной среде, а в отдельных организациях даже поощряются. Однако необходимо понимать, где такой стиль уместен.

Под *стилем профессиональной коммуникации* понимается устойчивая система способов, методов и форм общения и воздействия человека, характеризующая его общий подход к построению взаимодействия и создающая своеобразный почерк профессиональной деятельности.

Стилем профессиональной коммуникации во многом определяется эффективность профессиональной деятельности сотрудника. Индивидуальный стиль коммуникации формируется в наиболее значимых ситуациях, показавших ее эффективность, и распространяется как основной способ подхода к любым другим ситуациям.

Выбор того или иного *стиля общения* определяется:

- жизненным путем конкретного человека (когда и где родился, кто родители, стиль их общения с ним, как учился в школе, кто друзья, приятели и др.);

¹ См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М., 2003. С. 387.

- жизненной философии, т. е. отношением к себе, окружающим, делу и вещам;
- жизненным и профессиональным опытом;
- опытом общения в наиболее значимых ситуациях и др.

2.1.3. Особенности коммуникаций в профессиональной деятельности сотрудников правоохранительных органов

К наиболее значимым особенностям коммуникаций сотрудников правоохранительных органов относятся:

– *широта круга общения и многопрофильность контактов.* Поскольку сотрудник, ежедневно встречаясь с различными категориями граждан по самым разным вопросам, может общаться с людьми различного правового статуса (свидетели, подозреваемые, обвиняемые и др.), с мужчинами и женщинами, с подростками и пожилыми людьми, он должен уметь настроить себя и приспособиться к каждой ситуации профессионального общения;

– *публичность профессионального общения.* Сотрудник должен уметь работать в присутствии публики: его поведение разворачивается под жестким и постоянным социальным контролем, на глазах у многих (не всегда компетентных) граждан. При этом он обязан соблюдать не только нормы морали, общественный этикет, но и профессиональные нормы деятельности, уставные требования, которые не всегда понятны окружающим. Поведение сотрудника, его слова, тон, манеры, внешний вид обращают на себя внимание окружающих и нередко потом обсуждаются. «Все действия его подвергаются строгому оцениванию со стороны окружающих и нередко сопровождаются прилюдным комментарием»¹. Сотрудник, олицетворяя собой в общении с гражданами всю правовую систему государства, а нередко и само государство, власть, должен уметь контролировать себя, ответственно относиться не только к каждому произнесенному слову, но и к мимике, жесту, взгляду, в целом – к поведению. Он также должен уметь работать среди людей, привлекать на свою сторону окружающих, уметь вызвать у них эмоциональный резонанс²;

– *педагогический характер общения.* Сотрудник в большинстве ситуаций занимается воспитанием граждан, т. е. формированием у них определенных знаний, качеств, отношения и др. Например, занимаясь

по роду службы с несовершеннолетними правонарушителями, он активно участвует в семейном воспитании, помогает родителям, нередко заменяет их. Значительное внимание сотрудник уделяет формированию правовой культуры граждан, поскольку граждане часто обращаются к нему, чтобы получить правовую консультацию и компетентное разъяснение положений правовых актов. Поэтому у сотрудника должны развиваться такие качества, как примерность, ответственность, правовая компетентность, а также умения обучать и воспитывать;

– *потенциально конфликтный и психотравмирующий характер контактов.* Большинство актов общения сотрудника конфликтногенны по своей сути, так как осуществляются с людьми, преступившими закон. Поэтому от сотрудника требуются умения общаться в условиях активного противоборства, в ситуациях явных и скрытых провокаций. Важно в таких ситуациях сохранять выдержку, корректность и тактичность. Частое негативное общение с правонарушителями влияет на самочувствие сотрудников и иногда оказывает психотравмирующее воздействие;

– *высокая социальная значимость контактов.* Профессиональное общение сотрудников наполнено определенными ожиданиями окружающих: от них справедливо ждут строго определенного рода поведения – соучастия, поддержки, помощи, защиты¹. В связи с этим в коммуникациях сотрудник должен проявлять чувства справедливости, беспристрастности, взвешенный подход при анализе и оценке правовой ситуации.

Профессиональная коммуникация в системе «сотрудник – гражданин» имеет следующие *психолингвистические особенности*:

- вынужденность контакта;
- экспрессивность речи, обусловленная состоянием эмоциональной напряженности, по крайней мере одного участника (чаще всего гражданина);
- появление пауз, глубоких вздохов и прерывистого дыхания;
- изменения в построении и звучании фраз: незавершенность и укороченность фраз, увеличение количества оговорок и слов-паразитов («видите ли», «так сказать», «знаете ли», «вот» и т. д.), появление поисковых слов («это...», «ну...», «такой...» и т. п.), увеличение количества семантически категоричных слов, передающих определенный оценочный смысл («всегда», «ничего», «никогда», «все» и т. п.), уменьшение словарного разнообразия (речь становится стереотипной), преимущественное употребление глаголов, а не прилагательных (речь становится динамичной)².

¹ См.: Безносков С.П. Профессиональные деформации личности. С. 193.

² См.: Романов В.В. Юридическая психология : учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М., 2005. С. 446–448.

¹ Безносков С.П. Профессиональные деформации личности. СПб., 2004. С. 195.

² Там же.

Таким образом, особенности коммуникаций в профессиональной деятельности сотрудника правоохранительных органов требуют от него серьезных знаний, умений и навыков практической психологии, гибкости и нестандартного, творческого подхода к контактам с гражданами, продуктивных механизмов психологической защиты личности.

В целом эффективность профессиональной коммуникации сотрудника правоохранительных органов определяется наличием у него *коммуникативных умений*:

- быстро устанавливать контакт;
- слушать других. Современная наука делает акцент на технике слушания, которой в реальной жизни уделяется мало внимания. Учат правильно говорить, а не слушать. Учат также молчать, но молчание и слушание – это вовсе не одно и то же;
- оказывать психологическое воздействие;
- преодолевать психологические барьеры;
- сочетать bipolarную позицию: законную принципиальность и гуманное отношение к гражданам, в том числе и к правонарушителям;
- исполнять определенные роли¹.

2.1.4. Служебный этикет

Этикет в широком смысле слова есть свод правил и предписаний, определяющих отношения между людьми.

Служебный этикет – определенные правила поведения индивидов в сфере деловой коммуникации.

Деловая коммуникация – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Ее участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Спецификой деловой коммуникации является регламент – подчинение установленным ограничениям, которые определены национальными и культурными традициями, профессиональными и этическими принципами. Известны писанные и неписанные нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта².

Служебный этикет определяет взаимоотношения между начальником и подчиненными, между сотрудниками правоохранительных органов и гражданами, а также включает в себя основные правила осуществления основных форм деловой коммуникации. В его основе лежат

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

² См.: Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения : учеб. для бакалавров ; под общ. ред. Г.В. Бороздиной. М., 2013.

прагматичные нормы деловой коммуникации, императивы управления и самоуправления.

Он выполняет *три основные функции*:

- взаимопонимания (формулирует правила, способствующие лучшему пониманию партнеров деловой коммуникации);
- удобства (устанавливает целесообразность, практичность, лаконичность коммуникации и др.);
- этичности (определяет моральную безупречность взаимодействия партнеров деловой коммуникации)¹.

Впервые к проблеме служебного этикета обратился великий древнегреческий философ Аристотель. В своем трактате «Этика Никомаха» он писал о моральных основах прибыли, торгов, ростовщичества. Его рассуждения о справедливой цене могут рассматриваться как своеобразный призыв к современным деловым партнерам соблюдать правила гармоничного и честного общежития.

Основы отечественного служебного этикета были заложены в 1720 г. Генеральным регламентом Петра I («Генеральный регламент или устав, по которому государственные коллегии, також и все оных принадлежащих к ним канцелярий и контор служители, не токмо во внешних и внутренних учреждениях, но и во отправлении своего чина, подданнейше поступать имеют») и сохраняют свою актуальность до сих пор (прил. 2).

В частности, звучат достаточно актуально такие требования регламента: «все указы Е.В. и Сенату, которые надлежат быть письменные, а не словесные, неотложно исполнять»; «и оным две записки иметь, которые вершены и действием исполнены, а которые не вершены или вершены, а действием не исполнены, тем держать роспись на столе, дабы непрестанно в памяти было»; «ежели далее сего положенного срока кто без законной причины волочить станет, то наказан будет за каждой день по тридцати рублей»; «вышние над поступками и обхождением подчиненных своих служителей надзирание имели, и каждого к добродетели и достохвальному любочестию побуждали, чтоб безбожного жития не имели, также пития и игры, лжи и обманства удерживали, и чтоб оные в одежде чисто содержались, а во обхождении постоянно и недерзостно поступали. Буде же сие увещание и обучение не поможет, и надежды ко исправлению не будет: то такого служителя, по изобретению персоны и дел, (1) наказывать отнятием чина, или весьма отставить (2)»; «ГЛ. LIII. О шельмованных и на публичном месте о наказанных, чтоб таковых в службу не допускать и сообщения никому с таковыми не иметь. А кто

¹ См.: Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения.

когда ошельмован, или в публичном наказании был, оный к службе Его Величества допущен да не имеет быть, ниже сообщения какого с ним кому иметь, по изображению как следует: 1. Ни в какое дело, ниже свидетельство не принимать. 2. Кто такого ограбит, побьет, или ранит, или что у него отымет, у онаго челобитья не принимать и суда ему не давать, разве до смерти кто его убьет, то яко убийца судитися будет. 3. В компании не допускать, и их не посещать, и единым словом, таковой весьма лишен общества добрых людей. А кто сие преступит, сам имеет наказан быть лишением чина и галерною работою на время. Толк. Никакое воздаяние так людей не приводит к добру, как любление чести... дабы нарушения чести в вьшшую казнь люди имели, и тем бы себя более от худых дел воздерживали: ибо когда хотяб что кому и учинено было, а увидит, что он с своею братьею в равенстве, то скоро забудет все, что ему учинено, и такое наказание не в наказание будет».

Служебный этикет сотрудников правоохранительных органов определен Правилами профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, утвержденными приказом Министрства внутренних дел Республики Беларусь от 4 марта 2013 г. № 67. В этих правилах определены требования, предъявляемые к поведению сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь при исполнении служебных обязанностей, во внеслужебной деятельности, взаимоотношениях с коллегами, гражданами, должностными лицами других государственных органов, организаций. В частности, сотрудник должен исполнять свои служебные обязанности честно и добросовестно, на высоком уровне профессионализма, эффективно решать поставленные задачи, связанные с исполнением должностных функций, не допуская формализма и бюрократизма, проявляя при этом допустимую самостоятельность, высокую организованность, требовательность и принципиальность (п. 5 Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь).

2.1.5. Сотрудник правоохранительных органов как коммуникативная личность

В соответствии с Правилами профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь сотрудник должен проявлять в работе с гражданами и должностными лицами терпение, вежливость, тактичность, доброжелательность и уважение, не допускать действий, унижающих их честь и достоинство; уметь уважать права граждан, не терять самообладание и достоинство при общении с людь-

ми. Тем самым сотруднику предписано делать все возможное для эффективной коммуникации с гражданами и должностными лицами, т. е. быть коммуникативной личностью.

Для определения понятия «коммуникативная личность» следует обратиться к родовому понятию «личность». Человек, вышедший из животного мира благодаря труду, становится личностью – субъектом познания и активного преобразования мира, общества и самого себя. Понятие «человек» употребляется для характеристики всеобщих, присущих всем людям качеств и способностей. Поэтому человек рассматривается как субъект общественно-исторической деятельности, являющийся высшей ступенью развития живых организмов на Земле и сочетающий в себе единство социальных и природных качеств. Таким образом, человек представляет собой сложную биосоциальную систему: с одной стороны, он – часть природы, а с другой – активно действующий субъект истории. Понятие «человек» указывает лишь на качественные отличия людей от животных, а не на социально обусловленные различия между самими людьми¹. Однако человек – существо, воплощающее не только высшую ступень развития жизни, но и специфическое, уникальное единство биологического и социального, врожденного и приобретенного.

Человек – явление сложное и многогранное. Он представляет собой:

– *организм* (биологическую систему);

– *индивида* (единичного представителя какого-то целого (биологического рода или социальной общности, группы)). Отдельный человек, единица человеческого рода, воплощает характерные признаки целого, соотносимого с родом *homo sapiens*²;

– *индивидуальность* (особенное, специфическое, которое отличает человека от всех других, – природные, социальные, соматические, психические, унаследованные и благоприобретенные, выработанные в процессе онтогенеза свойства). В индивидуальности проявляется единство неповторимых личностных свойств конкретного человека;

– *субъекта труда (деятельности)*. Для человека характерна активность: он постоянно строит многочисленные планы, взаимодействует с окружающей действительностью, окружающими, воздействует на них. Человек является не только (и не столько) продуктом, но и деятельным субъектом социальных отношений, который постоянно изменяет окружающий мир, других и себя; выступает в качестве носителя и источника различных психических явлений;

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 181.

² Там же. С. 181–182.

– *носителя ролей* (различных моделей поведения, предписывающих определенные варианты восприятия окружающей действительности и определенные действия). Одновременно человек играет значительное число этнических, профессиональных, семейно-родственных и других ролей;

– *Я-концепцию (Я-образ)* (индивидуальную систему представлений о себе и своем месте в мире с соответствующей самооценкой, уровнем притязаний и др.);

– *личность*. Понятие личности помогает охарактеризовать в человеке социальное начало его жизнедеятельности, те свойства и качества, которые человек реализует в социальных связях, социальных институтах, культуре, т. е. в общественной жизни, в процессе взаимодействия с другими людьми¹.

Вместе с тем личность – вполне конкретный человек, реализующий присущую ему и только ему совокупность устойчивых социальных качеств через участие в социальных взаимодействиях, институтах, культуре и в целом в социальной жизни².

Таким образом, *личность* характеризуется как:

– системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде – члене того или иного общества³;

– некоторое ядро, интегрирующее начало, связывающее воедино различные психические процессы индивида и сообщающее его поведению необходимую последовательность и устойчивость (подход И.С. Кона)⁴.

– свободный и ответственный субъект сознательной деятельности⁵. Поэтому неотъемлемыми характерными чертами личности являются самосознание, ценностные ориентации, ответственность за свои поступки, определенная автономность по отношению к обществу⁶;

– человек с его системой интеллектуальных, социально-культурных, морально-волевых качеств, выраженных в индивидуальных особенностях его сознания и деятельности. К таким качествам относятся взгляды, способности, потребности, интересы, моральные убеждения и т. п.

Этимологически слово «личность» восходит к слову «личина» – маска, «накладная харя», которую надевали на себя скоморохи. Соответствующим

¹ См.: Краткий психологический словарь. С. 438.

² См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 182.

³ См.: Введение в психологию / под общ. ред. А.П. Петровского. М., 1996. С. 386.

⁴ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 183.

⁵ См.: Личность // Философский энциклопедический словарь. М., 1990. С. 313.

⁶ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 182.

щие русскому слову «личность» *personality* (англ.), *personnalite* (франц.), *personlichkeit* (нем.) происходят от латинского слова *persono*, а оно – от этрусского *phersy* – маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово *persono* означает произносить, говорить через отверстие в театальной маске, которая была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла его роль. В Древнем Риме этим словом обозначалось уже гражданское лицо. Позже, с развитием общественных отношений, понятие *persono* перешло в разряд научных.

Характеризовать сотрудника правоохранительных органов как коммуникативную личность помогает *транзакционная модель коммуникативной личности Д.П. Гавры*¹. В качестве методологической основы ученый берет универсальную модель детерминации человеческого поведения, описывающуюся формулой: личность = («могу» + «хочу» + «знаю» + «умею») + «действую».

По мнению Д.П. Гавры, следует различать коммуникативную личность в широком и узком смыслах. В широком (философском) смысле термин «коммуникативная личность» эквивалентен термину «личность». Личность как социальный субъект, социализированный индивид не может не быть коммуникативной личностью, «человеком общающимся». В узком смысле (с точки зрения теории коммуникации) коммуникативная личность – одна из форм проявления личности, связанная с выполнением ею функций субъекта коммуникативного взаимодействия.

Таким образом, под *коммуникативной личностью* (в узком смысле) понимается устойчивая система социально значимых свойств и качеств, характеризующих индивида как субъекта социальной коммуникации. Коммуникативная личность – форма функционирования личности в коммуникативном процессе, форма ее реализации через выполнение социальных ролей источника и (или) получателя сообщений.

Коммуникативная личность, как и личность в целом, складывается из двух подсистем – внутренней (мира подсознания и сознания) и внешней (мира коммуникативного поведения).

Ядром коммуникативной личности является ее внутренняя подсистема, представленная как некоторая многослойная сфера, каждый из последующих слоев которой надстраивается над внутренними глубинными слоями. Внутренняя подсистема коммуникативной личности складывается из четырех компонентов: целемотивационного, абилитационного, ресурсно-когнитивного, операционального.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 189–190.

Целемотивационный компонент – цели и мотивы личности как субъекта коммуникации («коммуникативное хочу»). Данный компонент отражает наличие стойкой установки на вступление в коммуникацию и ее поддержание. Поскольку сотрудник правоохранительных органов работает среди людей и для людей, он должен обладать стойкой мотивацией к общению с различными категориями граждан. Без устойчивых мотивов к такой коммуникативной деятельности он не способен грамотно и эффективно решать стоящие перед ним профессиональные задачи.

Абилитационный (от англ. ability – способность, возможность сделать что-либо) *компонент* внутренней подсистемы коммуникативной личности – коммуникационные возможности и коммуникативные способности сотрудника, определяемые ее физическим и психическим состоянием («коммуникативное могу»). Структурно абилитационный компонент состоит из достаточно широкого круга элементов. Наиболее важными из них являются:

- перцептивность (способность перцепторной системы (органов чувств) субъекта воспринимать сигналы внешней среды);
- рефлексивность (способность реагировать на стимулы внешней среды, в том числе на партнера по коммуникации);
- внимательность (способность к концентрации внимания);
- хорошо развитые кратковременная и долговременная память;
- способность к обработке массивов информации различного объема;
- способность к эмпатии, сопереживанию;
- обаяние (способность вызывать позитивные эмоции у партнера по коммуникации);
- способность к интроспекции и коммуникативная рефлексивность (способность к наблюдению за своим коммуникативным поведением и к его анализу);
- транзитивность (от англ. transmission – передача, перенос) (способность успешно передавать сообщение);
- врожденные и приобретенные психологические качества, связанные со способностью к коммуникации (темперамент, экстраверсия или интроверсия, локус контроля и др.)¹.

Такие элементы абилитационного компонента, как внимательность, эмпатия, память, способность к обработке больших массивов информации и другие, являются профессионально важными качествами сотрудника правоохранительных органов как коммуникативной личности.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 197.

Ресурсно-когнитивный компонент внутренней подсистемы коммуникативной личности – знания, освоенная информация (освоенный информационный ресурс), обеспечивающие потенциальные характеристики качества функционирования личности как коммуникатора («коммуникативное знаю»). Данный компонент составляют знания, полученные сотрудником в ходе обучения, образования и самообразования. Такими являются знания:

- правил кодирования, кодов и кодовых систем, обеспечивающих адекватное кодирование и декодирование информации в ходе коммуникативного взаимодействия;
- норм и правил применения тех или иных знаков и знаковых систем в различных коммуникативных ситуациях;
- основных элементов культуры (субкультуры) социума или каких-либо его частей, в пределах которых осуществляется взаимодействие, в том числе норм, ценностей, верований, стереотипов, предрассудков, для определения характера и прагматических параметров коммуникативной ситуации;
- характеристик основных каналов коммуникации, по которым может передаваться сообщение;
- критериев и методов оценки собственной коммуникативной компетентности, коммуникативных характеристик и коммуникативной компетентности партнеров по коммуникации и др.¹

Указанные когнитивные элементы ориентируют сотрудника на постоянное самосовершенствование. Особое значение для сотрудника правоохранительных органов имеет знание сленга, жаргона различных субкультур (криминальной, молодежной, IT-сообществ и др.). Для ряда сфер правоохранительной деятельности это знание превращается в важнейшее условие эффективной профессиональной деятельности.

Операциональный компонент внутренней подсистемы коммуникативной личности – коммуникативные навыки личности и ее умения пользоваться когнитивными и прагматическими ресурсами для осуществления коммуникации («коммуникативное умею»). Этот компонент означает умение субъекта пользоваться своими возможностями («коммуникативным могу») и знаниями («коммуникативным знаю») для осуществления эффективного взаимодействия с другими субъектами. Операциональный компонент опирается на практический опыт общения, формируется эмпирическим путем и обобщает совокупность

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 197–198.

коммуникативных практик личности. Структура операциональной составляющей складывается из следующих элементов:

– умения определять характер и прагматические параметры коммуникативной ситуации для выбора релевантных ей коммуникативных средств;

– практического владения кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации; умения кодировать и декодировать, пользоваться индивидуальным запасом вербальных и невербальных средств для обеспечения эффективной коммуникации;

– умения выстраивать коммуникацию в соответствии с нормами и правилами, задаваемыми ее культурным контекстом;

– умения варьировать коммуникативные средства в процессе взаимодействия в зависимости от динамики коммуникативной ситуации;

– умения выбирать каналы коммуникации, адекватные цели коммуникатора и релевантные ситуации взаимодействия;

– умения наблюдать за своим коммуникативным поведением и оценивать его (навыки коммуникативной интроспекции¹ и рефлексии);

– умения оценивать коммуникативные практики и коммуникативную компетентность партнера по общению;

– умения идентифицировать коммуникативные шумы и барьеры коммуникации, выстраивать стратегии и тактики их преодоления либо уменьшения их влияния на качество взаимодействия².

Коммуникативная личность реализуется во *внешней подсистеме* – мире коммуникативного поведения, которое представляет собой единственную реальную форму бытия коммуникативной личности.

Под *коммуникативным поведением* понимается осмысленная последовательность коммуникативных действий субъекта в качестве источника и получателя сообщений³. На коммуникативное поведение воздействуют три фактора: коммуникативный потенциал личности, ситуация коммуникации, поведение партнеров по коммуникации. Коммуникативное поведение личности можно представить как иерархическую систему, составленную из коммуникативных стратегий, коммуникативных тактик и коммуникативных действий.

Коммуникативная стратегия – некоторая обобщенная согласованная схема коммуникативного поведения, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения цели

¹ Непосредственное наблюдение состояний сознания лицом, переживающим их; самонаблюдение.

² См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 198–199.

³ Там же. С. 200.

субъекта коммуникации. Стратегия представляет собой общую схему, целеориентированную, системно выстроенную линию поведения, которая на тактическом уровне может даже включать в себя и отступления от цели в отдельных шагах. Способом реализации стратегии является *коммуникативная тактика*, совокупность практических коммуникативных действий, направленных на воплощение в жизнь отдельного направления или компонента стратегии. Таким образом, в коммуникативной тактике коммуникативное поведение реализуется в более мелком масштабе по сравнению с коммуникативной стратегией. Коммуникативная тактика не прямо соотносится с коммуникативной целью, а взаимодействует с ней через одну из подцелей, входящих в дерево целей коммуникативной стратегии¹.

2.2. Коммуникативная компетентность и коммуникативная культура сотрудников правоохранительных органов

2.2.1. Содержание коммуникативной компетентности

Развитие современной цивилизации оказывает заметное влияние на человека: он должен постоянно совершенствоваться. Из-за усиления взаимозависимости людей в обществе требуется всестороннее и глубокое взаимодействие между ними при помощи новых способов коммуникации. Поэтому особое значение в деятельности сотрудников правоохранительных органов приобретает их коммуникативная компетентность.

По мнению Д.П. Гавры, *коммуникативную компетентность* – способность личности нормально, т. е. в пределах диапазона, заданного соответствующими социальными нормами, функционировать в качестве коммуникативного субъекта². Ученый считает, что до настоящего времени не получили решения теоретические и практические задачи:

– определения понятия «коммуникативная компетентность личности», отграничения его от смежных понятий, таких как коммуникативная эффективность и коммуникативная результативность;

– определения параметров коммуникативной компетентности;

– измерения и оценки коммуникативной компетентности специалистов в разных сферах деятельности³.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 200–201.

² Там же. С. 207.

³ Там же. С. 204.

Коммуникативная компетентность представляет собой сложную иерархию уровней. Д.П. Гавра выделяет уровни:

– *диагностики ситуации* (умения и навыки определения характера и прагматических параметров коммуникативной ситуации для выбора релевантных ей коммуникативных средств);

– *кодификации* (практическое владение кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации; умения кодировать и декодировать, пользоваться индивидуальным запасом вербальных и невербальных средств для обеспечения эффективной коммуникации);

– *культурного контекста* (умения и навыки выстраивания дискурса в соответствии с нормами и правилами, задаваемыми культурным контекстом коммуникации);

– *коммуникативной гибкости* (умения и навыки варьирования коммуникативными средствами в процессе взаимодействия в зависимости от динамики коммуникативной ситуации);

– *коммуникативной эффективности* (умения и навыки выбора каналов коммуникации в соответствии с целью коммуникатора и ситуацией взаимодействия);

– *нормальной самооценки* (умения и навыки коммуникативной интроспекции и рефлексии);

– *диагностики партнера* (умения и навыки оценки коммуникативных практик и коммуникативной компетентности партнеров по общению);

– *коммуникативной целеустремленности* (умения и навыки идентификации и преодоления коммуникативных шумов и барьеров коммуникации)¹.

А.К. Болотова и Ю.М. Жуков придерживаются иной точки зрения относительно *содержательных компонентов коммуникативной компетентности*. По их мнению, к ним следует отнести личностные диспозиции, определенные коммуникативные знания и коммуникативные умения².

Многие ученые (Ф. Бурнард, И. Атватер, Л.А. Петровская, М. Аргайл, А.Л. Журавлев и др.) закономерно включают различные *личностные диспозиции* в коммуникативную компетентность.

Коммуникативные знания, как важный компонент коммуникативной компетентности, включают в себя: знания способов действий (знания наподобие ноу-хау); когнитивные ресурсы интерпретации, например своего и чужого поведения, сущности и смысла коммуникативной ситуации, социального эпизода; процессуальные или дидактические знания

(система представлений, желательных или даже необходимых, в момент конструирования системы действий и необязательных при их исполнении), например дидактические схемы наподобие транзактного анализа Э. Берна, стилей управления К. Левина и др.

Коммуникативные умения являются важнейшим компонентом коммуникативной компетентности. К ним обычно относят умения: говорить и слушать (выделяют вербальные и невербальные составляющие); вести деловую беседу; вести себя уверенно (ассертивно); работать в групповом контексте (включая умение фасилитировать); планировать свои коммуникативные действия исходя из понимания социальных ситуаций и смысла отдельных социальных эпизодов; интерпретировать действия других людей и др.

А.К. Болотова и Ю.М. Жуков предлагают рассматривать *уровневую и процессуальную модели коммуникативной компетентности*¹.

Уровневая модель содержит *три уровня*:

– *технический* (уровень коммуникативных техник). Включает в себя знание правил поведения в типичных социальных ситуациях, широкий набор коммуникативных техник (запас межличностных реакций);

– *оперативно-тактический* (уровень умений и понимания). Представлен умениями: планировать и осуществлять коммуникативные действия на основе понимания целостной коммуникативной ситуации; корректировать свои действия в связи с изменяющейся обстановкой; трансформировать своими действиями ситуацию, если она становится неблагоприятной для решения поставленных задач, и др.;

– *стратегический* (уровень коммуникативных установок, ориентаций и предрасположенностей). Состоит из образований, которые обеспечивают транситуационную² ориентировку в коммуникациях и ответственны за понимание места и роли того или иного социального эпизода в жизни человека (ориентация на открытое или закрытое общение, установка на манипулирование и др.).

Уровневый анализ коммуникативной компетентности дополняется *процессуальным анализом*. В разворачивании коммуникативного действия выделяются *три фазы*, или стадии: определение ситуации, формирование плана действия, исполнение плана с внесением корректив по ходу действия. Каждая из этих фаз, в свою очередь, может быть расчленена на отдельные составляющие.

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

² Термин, использующийся для характеристики качеств, которые проявляются при взаимодействии с жизненными ситуациями.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 212.

² См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

Определение ситуации распадается на идентификацию события, составляющего ядро ситуации, оценку события и ситуации в целом, интерпретацию происходящего. *Фаза формирования плана действий* подразделяется на постановку цели (целей), оценку ресурсов, формирование операционального состава действия. В *исполнительной фазе* выделяются: собственно выполнение плана, коррекции, связанные как с ошибками исполнения, так и с изменениями в ситуации, и пояснительная активность (аккомпанемент), т. е. те элементы поведения, которые не обусловлены целью, но способствуют пониманию действия окружающими.

Уровневый и процессуальный анализы позволяют выделить *две основные проблемы совершенствования коммуникативной компетентности*: понимания коммуникативной ситуации и управления своим поведением. При этом понимание ситуации и управление поведением следует рассматривать достаточно широко. Так, в понимание коммуникативной ситуации входит не только ее категоризация, т. е. определение жанра или уместного типа общения, но и видение возможностей и ограничений для реализации своих целей и намерений; определение мотивов и целей поведения других людей; предвидение последствий тех или иных вариантов осуществления своих действий как в данной ситуации, так и при других обстоятельствах. Проблема управления своим поведением заключается прежде всего в осуществлении движения от полевого поведения¹ к автономному и в то же время социальному на основе способности к децентрации, учету интересов потребностей других людей, в том числе и потребностей понимания целей и намерений субъекта коммуникативного действия.

Изменения в мире и обществе на рубеже XX и XXI вв. обуславливают повышение роли личности в созидании повседневной жизни общества и его культуры. В этих условиях широкий и гибкий диапазон тактик и стратегий коммуникации позволяет коммуникативной компетентности в различных видах коммуникативного взаимодействия проявляться в многообразных качествах.

2.2.2. Коммуникативная профессиограмма руководителя правоохранительного органа

Современный руководитель правоохранительных органов должен в полном объеме освоить коммуникативную технику, степень владения которой составляет едва ли не главный критерий профессиональной

¹ Совокупность импульсивных ответов на внешние стимулы (стимулы окружающей среды).

пригодности. Профессиональный портрет руководителя с учетом владения коммуникативной техникой является *коммуникативной профессиограммой*.

Термин «профессиограмма» означает описание требований и норм, предъявляемых к специалисту этой области. Содержание профессиограммы включает в себя: перечень функций, задач и обязанностей, которые возложены на работника конкретной специальности; требования, предъявляемые ко всем личностным качествам профессионала; критерии (психологические, психофизиологические, технические, производственные и др.), которым должен соответствовать человек, чтобы успешно осуществлять деятельность в рамках конкретной профессии.

Понятие «коммуникативная профессиограмма» появилось относительно недавно, поскольку владение современными методами мотивации персонала обусловило новый подход к требованиям коммуникативной компетентности. Отсутствие профессиональных коммуникативных навыков у руководителя представляет угрозу его управленческой эффективности.

Изучение ряда нормативных документов и научных работ позволяет сформулировать *основные требования к современному руководителю правоохранительных органов* как к специалисту в области деловых коммуникаций¹. К таким требованиям относятся:

- стратегическое видение коммуникационных процессов, выстраивание коммуникационных схем и планирование коммуникаций; умение пользоваться различными тактиками для реализации выбранной стратегии;
- знание правил статусного общения, делового этикета и составления документов различной направленности;
- умение планировать и регулировать общение с подчиненными, коллегами, гражданами, вышестоящими руководителями;
- владение навыками регулирования, структурирования и управления деловой коммуникацией (доказывание, обосновывание, мотивирование, аргументирование, убеждение, опровержение, отрицание, отвержение, оценивание, достижение соглашений и решений, ведение беседы, дискуссии, диалога, спора, переговоров, формулирование мысли, вербализация идей);
- владение навыками обеспечения оптимального взаимодействия устной и письменной речи, т. е. тактиками резюмирования, перефразирования, тезирования, дефинирования, вербализации письменной

¹ См.: Колтунова М.В. Деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет : учеб. пособие. М., 2005 ; Колтунова М.В. Язык и деловое общение. Нормы, риторика, этикет : учеб. пособие для вузов. М., 2000 и др.

информации; умение трансформировать устную деловую речь в письменную и наоборот;

– умение анализировать, управлять и урегулировать конфликты, кризисные ситуации, разбирать жалобы и заявления, общаться с подчиненными для примирения конфронтационных позиций;

– умение настраивать людей на эффективную деятельность, разъяснять свою позицию подчиненным, учитывая определенные целевые аудитории (владение навыками инструктажа, консультирования, объяснения целей), оказывать влияние, заражать своими настроениями и отношением к делу;

– умение с помощью слова снимать стресс, избавлять собеседника от чувства страха, корректировать его поведение и оценки;

– владение аналитическими жанрами документации (различного рода отчеты, рапорты, объяснительные, служебные записки, планы, представления, характеристики и др.);

– владение технологиями информационного продвижения своей «продукции» (социальная реклама, презентация, демонстрация, устное или письменное выступление в средствах массовой информации, радио- и телеэфире), в том числе новейшими информационными технологиями и web-контентом.

2.2.3. Внутренняя и внешняя культура руководителя и сотрудников правоохранительных органов

Внутренняя культура – нравственные идеалы и установки, нормы и принципы поведения, являющиеся фундаментом духовного облика личности. На этих духовных основаниях человек строит свои отношения с другими людьми во всех сферах общественной жизни. Поэтому внутренняя культура личности играет ведущую, определяющую роль в формировании внешней культуры общения, в которой она находит свое проявление.

Внешняя культура – культура поведения в обществе или с другими людьми.

Внутренняя и внешняя культура руководителя и сотрудников всегда взаимосвязаны, дополняют друг друга и существуют в единстве. Однако такая их взаимосвязь не всегда очевидна. Есть немало людей с очевидной необщительностью, некоторой скрытностью, представляющих собой богатую личность, готовую откликнуться на просьбу, оказать, если нужно, помощь. В то же время существуют и такие индивиды, которые за внешним лоском скрывают свою убогую и непорядочную сущность.

В жизни встречается немало людей, для которых внешняя сторона общения становится самоцелью и фактически является прикрытием для достижения эгоистических и корыстных целей. Разновидностью такого их поведения являются лицемерие, ханжество, сознательный обман.

2.2.4. Коммуникативная культура сотрудников правоохранительных органов

Требует отдельного рассмотрения роль культурного контекста в практике общения. На людей мощное влияние оказывают факторы не только примитивно-биологического порядка, но и те, которые отчетливо выделяют людей из животного мира, в том числе наиболее важный из них фактор культуры. *Фактор культуры* – гигантский свод знаков, регулирующих поведение целой цивилизации. В этих знаках, меняющихся, но в какой-то части неизменных, накоплено все важное и ценное, что было достигнуто чередой поколений в поисках истины о мире и человеке: как правильно себя вести и как неправильно, что красиво и некрасиво, гуманно и бесчеловечно, благородно и низко.

Источники такой информации многообразны: ими являются книги и чертежи, полотна художников и здания, рисунки танца и тайны ремесла, музыка и математические формулы, стихи и машины, юридические нормы и предметы, созданные для удобства быта и облегчения человеческого труда, и в первую очередь язык и система традиций, передаваемых от родителей к детям.

Перечисленные источники информации передают знаки, с помощью которых культура регулирует взаимодействие индивида со средой, ограничивая и видоизменяя в человеке примитивные побуждения. Для асоциального и антисоциального субъектов, тяготеющих к примитивным реакциям и жизнеустройству на основе кулачного права, подобные ограничения представляются невыносимыми¹.

Культура в широком смысле является специфическим качеством общества, отличающим его от других материальных систем и характеризующим все то, что создано человечеством в процессе освоения окружающего мира. Таким образом, культура выражает социальную ценность производимых человеком материальных и духовных благ².

¹ См.: Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. С. 144.

² См.: Радугин А.А., Радугина О.А. Социокультурный институт как идеальный конструкт культуры // Вестн. Ленингр. гос. ун-та им. А.С. Пушкина. Философия. 2012. Т. 2. № 1. С. 165–173.

*Культура как конструкт*¹ состоит из множества явлений, черт, параметров, характеристик, особенностей, абстрагированных от всех элементов человеческого бытия (материальные вещи, знания, действия, отношения, эмоции, чувства и т. д.). Таким образом, культура не есть сами эти вещи, материализованные и опредмеченные результаты человеческих действий и др., но существует посредством этих предметов, объектов, хотя не может непосредственно отождествляться с ними. Культура познается через них и обозначает в своих носителях все, что возникло вне природы, искусственно, т. е. в результате искусства, как продукт деятельности человека, как артефакты, созданные людьми вне природных процессов.

В деловой коммуникации *культура* рассматривается в узком смысле как совокупность традиций, обычаев, социальных норм, правил, регулирующих поведение тех, кто живет сейчас, и передаваемых тем, кто будет жить завтра².

Культура сотрудника правоохранительных органов немислима без культуры общения – коммуникативной культуры. Отсутствие ее у сотрудников в значительной степени снижает эффективность их профессиональной деятельности.

Существует множество определений коммуникативной культуры: от простых (коммуникативная культура есть умение слушать и понимать услышанное) до сложных (коммуникативная культура – интериоризированные паттерны раппортных взаимодействий на вербальном и невербальном уровнях репрезентации личностных потребностей)³. В самом общем виде под *коммуникативной культурой* понимается совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности⁴.

Коммуникативная культура представляет собой полиструктурное, динамическое системное образование, состоящая из информационной, деятельностной и психологической подсистем⁵.

¹ В наиболее распространенном психологическом смысле термин обозначает нечто недоступное непосредственному наблюдению, но выведенное логическим путем на основе наблюдаемых признаков. Примером может служить понятие интеллекта, существование которого подразумевается при объяснении различий в поведении людей (Психология. А–Я : слов.-справ. / пер. с англ. К.С. Ткаченко. М., 2000).

² См.: Добренков В.И., Кравченко А.И. Социология. М., 2009.

³ См.: Вересов Н.Н. Психология управления : учеб. пособие. М. ; Воронеж, 2001.

⁴ Там же.

⁵ См.: Бабин А.Л. Развитие коммуникативной культуры сотрудников милиции [Электронный ресурс]. URL: <http://psibook.com/sociology/razvitie-kommunikativnoy-kultury-sotrudnikov-militsii.html> (дата обращения: 30.08.2015).

Информационная подсистема коммуникативной культуры содержит когнитивный и рефлексивный компоненты, представленные системой знаний и осмыслением назначения рекомендованного поведения. *Психологическая подсистема* включает в себе положительную мотивацию к коммуникации (мотивационный компонент), умение найти хорошее и отказаться от плохого в собеседнике (эмпатический компонент) и возможность по некоторым аспектам поведения предсказывать результаты коммуникации (атрибуционный компонент). *Деятельностная подсистема коммуникативной культуры* связана с практическими аспектами коммуникативной культуры: она состоит из компонента умений и навыков и креативного компонента, определяющего поведенческое творчество.

Коммуникативную культуру рассматривают и как систему качеств личности. Такими качествами являются:

- творческое мышление (нестандартность, гибкость мышления, в результате чего общение предстает как вид социального творчества);
- культура речевого действия (грамотность построения фраз, простота и ясность изложения мыслей, образная выразительность и четкая аргументация, адекватный ситуации общения тон, динамика звучания голоса, темп, интонация и, конечно, хорошая дикция);
- культура самонастройки на общение и психоэмоциональной регуляции своего состояния;
- культура жестов и пластики движений (самоуправление психофизическим напряжением и расслаблением, деятельная самоактивация и т. д.);
- культура восприятия коммуникативных действий партнера по общению;
- культура эмоций (выражение эмоционально-оценочных суждений в общении) и пр.¹

В целом *коммуникативная культура сотрудников правоохранительных органов* понимается как высокий уровень воспитанности и развития коммуникативных качеств и умений, позволяющих сотруднику эффективно использовать коммуникативные средства для решения задач в межличностном взаимодействии в различных сферах служебной деятельности на высоком профессиональном уровне².

¹ См.: Семятова Г.К., Кинжебаева Л.Т. Коммуникативная культура в формировании профессиональных навыков сотрудников правоохранительных органов [Электронный ресурс] // Pandia : сайт. URL: <http://pandia.ru/text/79/478/36566.php> (дата обращения: 04.08.2021).

² См.: Бабин А.Л. Развитие коммуникативной культуры сотрудников милиции.

Развитая коммуникативная культура сотрудника милиции включает в себя:

- налаженные межличностные отношения, для которых характерны поддержка, сочувствие, сопереживание, эмоциональный отклик, коллективизм, внимательность к индивидуальным особенностям другого человека;
- оптимальные взаимодействия, которые проявляются в избирательных к воздействиям отношениях в зависимости от оценок, убеждений, поступков; в общительности, дипломатичности, порядочности, толерантности, терпимости к другим;
- ценностные средства и приемы общения, выражающиеся в ответственности, взаимопомощи, сотрудничестве, доброжелательности, требовательности.

Коммуникативная культура сотрудников должна развиваться в направлениях: формирования мотивации к развитию коммуникативной культуры, коммуникативных навыков и умений, приобретения опыта эффективной профессиональной коммуникации.

2.3. Коммуникация в организации

2.3.1. Характерные черты коммуникации в организации

Под *коммуникацией в организации* понимается все многообразие информационно-коммуникационных взаимодействий организации¹.

Коммуникативные потоки, пронизывающие все пространство жизни организации, характеризуются *двумя основными параметрами: направлением и статусом* (официальным и неофициальным).

Р.Л. Кричевский, подробно разбирая существо коммуникативных потоков по направлению, называет отлаженные коммуникации в организации кровеносными сосудами организационного организма. В самом общем виде все *коммуникативные потоки по направлению*, прежде всего деловой информации *в организации*, он делит на два типа: *горизонтальные* (между равными по положению в организации работниками) и *вертикальные* (между работниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии). Вертикальные коммуникативные потоки, в свою очередь, подразделяются на *восходящие* (от рядовых работников к руководству) и *нисходящие* (от руководства к рядовым работникам) коммуникации².

¹ См.: Социология / сост. А.А. Грицанов [и др]. С. 435.

² См.: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд., доп. и перераб. М., 1996. С. 105–109.

Эффективность горизонтальных потоков, согласно исследовательским данным К. Киллена, достигает 90 %, т. е. фактически теряется или искажается около 10 % отправляемых сообщений. Такая эффективность обусловлена тем, что сотрудники на одном и том же организационном уровне хорошо изучили характер работы своих коллег, находятся в курсе их деловых проблем и легко ориентируются в содержании оперативной информации.

Совершенно иначе обстоит дело с эффективностью нисходящих вертикальных коммуникаций. Лишь 20–25 % информации, исходящей из руководства крупной организации, доходит до сотрудников и правильно понимается ими. Несколько большую долю такой неискаженной информации получает их непосредственный руководитель (от 30 % до 40 %).

Самую низкую эффективность имеют восходящие вертикальные коммуникации: до руководителей крупной организации доходит не более 10 % информации, адресуемой им сотрудниками. Чтобы передача информации наверх осуществлялась успешно, необходимо выполнение некоторых условий, а именно:

- подчиненные знают, что будет сделано с их работой;
- подчиненные используют общие с руководителем исходные материалы;
- руководитель легкодоступен.

Неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций чревато серьезными психологическими последствиями. Плохое информирование людей о том, что происходит (или должно произойти) в организации:

- является следствием отсутствия внимания к подчиненным со стороны руководителей, т. е. не удовлетворяется фундаментальная человеческая потребность в уважении, признании. В подобной ситуации человек начинает ощущать себя неким винтиком, вмонтированным в безликий организационный механизм, сторонним наблюдателем происходящего, у него утрачивается чувство сопричастности к делам организации;

- порождает слухи, которые, как ржавчина, разъедают коллектив, наполняя атмосферу в нем разного рода домыслами и выдумками, часто весьма далекими от действительности, и обостряя отношения между его членами;

- усиливает у людей состояние неопределенности и тревоги, в том числе за свой завтрашний день;

– неизбежно ведет к падению трудовой мотивации и морали, усиливает рост текучести персонала, отражается на конечном «продукте».

Таким образом, для принятия решений, проведения инновационной политики, создания благоприятного психологического климата, стимулирования сотрудников требуется полное информирование всех членов трудового коллектива. Если оно отсутствует, воцаряется информационный хаос, организации грозит крах.

Причины плохих коммуникаций в организации подробно рассматривает Р.Л. Кричевский. К ним он относит:

– *недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций*. Представители высшего управленческого звена нередко считают излишним информировать персонал организации, включая управляющих нижнего и среднего уровня, о положении дел в ней. Поэтому руководители, определяя важность десяти моральных факторов успешной работы, отводят осведомленности о состоянии дел в организации последнее место, а подчиненные – второе-третье;

– *неблагоприятный психологический климат в коллективе*. Неприязненные, недоброжелательные отношения между сотрудниками часто приводят к излишней подозрительности, неверному восприятию информации, а порой умышленному ее искажению;

– *личностные моменты*. Некоторые личностные особенности сотрудников негативно отражаются на информационном обмене. Например, предвзятое отношение к мнениям окружающих, в том числе подчиненных, может привести к недоразумениям в восприятии и оценке поступающей информации: она будет интерпретироваться неадекватно ее истинному значению. Другой пример влияния личностного момента – всевозможные стереотипы (упрощенные представления о чем-либо), нередко чрезмерно искажающие оценки событий и людей. Помешать продуктивному коммуникативному обмену способно и отсутствие у сотрудника интереса к сообщаемой информации вследствие ее монотонности, тривиальности, однообразия и т. п.;

– *неполнота воспринимаемой информации*. Чаще всего отправитель либо опускает часть фактического материала, поскольку считает его достаточно известным участникам коммуникативного процесса, либо делает пропуски по недосмотру, либо прибегает к придерживанию части информации умышленно, в манипулятивных целях (тактика поведения некоторых руководителей);

– *плохая структура сообщений*. Сообщение (устное и письменное) должно быть организовано определенным образом: обращается внима-

ние на подбор слов, структурирование текста, достоверность и конкретность информации, особенности ее получателя;

– *слабая память*. Несовершенство памяти ведет к значительному снижению эффекта внутриорганизационных коммуникаций. Исследования показывают, что на предприятиях рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50 % переданной им информации, а руководители – 60 %. Очевидна необходимость повторения сообщений. Кроме того, при получении важной информации не стоит полагаться исключительно на собственную память: информация может быть занесена в блокнот или введена в память различных электронных носителей;

– *отсутствие обратной связи*¹.

Фактор обратной связи имеет особую значимость как для обеспечения бесперебойности коммуникативных потоков, так и для эффективности управленческого процесса в целом. Не имея достаточной информации о происходящем в организации или в локальном подразделении, о действиях отдельных ее членов, руководитель не сможет успешно решать стоящие перед ним задачи. Такая информация стекается к руководителю разными путями, в частности от исполнителей, которые сообщают ему, как выполняются задания, какие возникают трудности в работе, необходима ли помощь, и т. п. Исходя из этой информации руководитель вносит коррективы в ход текущей работы, оценивает действия исполнителей для использования стимулов и т. д. Так работает обратная связь.

По своему статусу коммуникативные потоки делятся на *формальные* и *неформальные*. Формальная коммуникация служит для передачи сообщений, признанных в организации в качестве официальных. Эти сообщения чаще всего носят письменную форму и передаются по вертикальным каналам. Неформальная коммуникация возникает в организации спонтанно, не контролируется руководителями и во многом порождается индивидуальными интересами. По сравнению с формальной для неформальной коммуникации характерны относительно высокая скорость распространения информации и относительно высокий риск ее искажения. Формальные и неформальные каналы коммуникации в организации взаимозаменяемы и дополняют друг друга. Чем более обязательны и чем строже контролируются формальные каналы, тем интенсивнее развиваются каналы неформальные².

Как отмечает Ф.И. Шарков, часто неформально переданная информация имеет «налет субъективности» и бывает, соответственно, иска-

¹ См.: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. С. 109–111.

² См.: Социология / сост. А.А. Грицанов [и др.]. С. 435.

женной. Когда формальная система передачи начинает давать сбои, усиливается неформальная составляющая в общей системе обмена информацией. В этом случае люди, пользующиеся неформальными каналами связи, выводящими их на верхние ступени иерархической структуры, становятся влиятельными¹.

Эффективность коммуникативных каналов организации определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою достоверность, пройдя по этим каналам. Любые отклонения от заданных организацией параметров скорости и достоверности являются *информационной дисфункцией*, основные проявления которой заключаются в искажении информации, потери информации и производстве значительного числа избыточной информации. Борьба с одним из ее проявлений, как правило, ведет к гиперпроявлению другого².

Причинами искажения информации в организации может быть: *селекция информации, при которой исчезает ее важная часть*. Интересный пример селекции информации приводит Ф.И. Шарков. Руководители различного уровня в производственном процессе чаще всего обращаются непосредственно к своим заместителям, передавая им определенную информацию, требующую принятия определенных решений. Заместители, в свою очередь, осуществляют селекцию информации, т. е. определяют, какая часть информации должна передаваться дальше в соответствующем направлении. Например, директор предприятия информирует своего заместителя о том, что при определенных обстоятельствах со следующего года возможно сокращение в подведомственных этому заместителю подразделениях. Заместитель директора передает начальникам производств через своего помощника информацию о том, что со следующего года возможно сокращение. Начальник производства, получив информацию от заместителя директора, предупреждает начальников цехов, что им со следующего года придется работать при меньшей численности. Начальники цехов, в свою очередь, сообщают об этом на очередном совещании своим заместителям и начальникам отделов о том, что скоро им придется провести сокращение, а заведующие секторов, получив информацию, сразу же приступают к сокращению штатов³.

Если ступеней в системе передачи информации более пяти, она становится чрезвычайно громоздкой, неоперативной и достаточно сильно искажающей информацию при селекции. Поэтому на практике таких ступе-

ней не должно быть более трех-четырёх. Кроме того, информация должна дублироваться по разным формальным и неформальным каналам.

Искажение информации в организации также происходит, если *слишком велик объем передаваемой информации или слишком часто и много передается детализированной информации по одному и тому же адресу*. Примером подобного рода искажения информации является деятельность управления по трудоустройству Вашингтона. Руководитель управления проявил сильную решимость рационализировать организационную структуру, и его сотрудники стали собирать и систематизировать все приказы, уведомления, инструкции, формы и организационные схемы, исходящие от руководства этого управления. Документы с коррективами вначале умещались в одной папке, затем – в двух, через полтора года – в восемнадцати, которые со временем также не смогли уместить весь объем материалов. Ежедневно курьеры управления по трудоустройству Вашингтона обходили служебные здания и разносили последние дополнения и коррективы. Материалы управления были столь детализированы, что для проверки правильности размещения многочисленных папок на своих местах были наняты три дополнительных сотрудника. В качестве своеобразного путеводителя был издан тематический указатель к Сборнику документов. Директор одного из региональных отделений управления признался, что пытался найти смысл в издаваемых в огромном количестве инструкциях, но для этого всегда не хватало времени¹.

В правоохранительных органах, по мнению ряда ученых, коммуникативные потоки имеют свои особенности. К ним относятся: неформальный обмен мнениями, устная информация и обмен мнениями, жаргон, многообразие коммуникативных форм.

Неформальный обмен мнениями часто оказывается более быстрым и достоверным, чем формальный. Многие люди, собираясь вместе, охотно говорят о делах. Во время бесед за письменным столом, разговоров в столовой, обмена мнениями в дни совещаний и семинаров, контактов на праздничном мероприятии незаметно и непреднамеренно распространяется организационная культура.

Полученная при неформальном обмене мнений информация за счет сокращения пути прохождения часто опережает официальное информирование сотрудников. Она рассматривается как надежная, поскольку тот, от кого получена, как правило, является близким знакомым. Кроме того, в личной беседе сообщается совершенно иная информация, рассказывается скрытая причина каких-либо действий, высказываются

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 376.

² См.: Социология / сост. А.А. Грицанов [и др.]. С. 435.

³ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 369–370.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 371.

предположения, слухи, т. е. удовлетворяются потребности, которые не удовлетворяются официальным путем.

Устная информация и обмен мнениями, как правило, более эффективные, чем письменные объявления, циркуляры, предписания и учебные плакаты. Используя брошюру об основных направлениях деятельности, общаться невозможно. Часто наблюдается тенденция, когда окончательно сформулированное и напечатанное становится практически ненужным: уже не надо проявлять какое-либо особое беспокойство, поскольку все, что нужно, имеется в отпечатанном виде.

Жаргон встречается во многих организациях правоохранительных органов, поскольку представляет собой сокращенную и удобную форму коммуникации, которая выходит за рамки общепринятого языка. Жаргон, если используется в работе, влияет и на поведение сотрудников, и на их отношение к своей работе.

Для правоохранительных органов характерны *многообразные различные коммуникативные формы* (истории, мифы, легенды, лозунги, символы и др.). Значительные события в жизни организации в прошлом, как правило, приукрашиваются, пока не достигнут почти легендарных размеров. Такие истории затем становятся частью культуры организации, влияя на поведение ее сотрудников. Мифы и легенды определяют предпочтительный способ выполнения работы и цели, к которым следует стремиться.

Лозунги, даже если они примитивны, позволяют составить представление об основных ценностях организации либо впечатление, иногда не связанное с реальностью, которое производит деятельность организации. Лозунги не должны противоречить опыту сотрудников.

В правоохранительных органах распространена *мифология* – система словесных символов, основу которой составляет язык. Содержание мифологии правоохранительных органов заключается в метафорических историях, анекдотах, которые постоянно циркулируют в организации и связаны с истоками организации, ее руководством. Эти истории, анекдоты призваны в наглядной, живой, образной форме довести до сотрудников ценности организации, ее кредо. В них рассказывается, как была создана организация, какими мотивами руководствовались ее руководители. Через мифологию могут быть объяснены все важнейшие проблемы деятельности организации, связанные с вознаграждением, контролем, дифференциацией статусов и т. д.

Символы важны в деятельности правоохранительных органов. Существует много поверий о том, что, если символ или талисман организации

подобран удачно, ее ожидает бесспорный успех. Через удачно подобранную символику передаются основные ценности организации. Символический менеджмент призван способствовать выдвижению новых идей. Акции, манера действий и инсценировки без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения, объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты¹.

2.3.2. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления

Коммуникация, как процесс взаимодействия людей и групп, отличающихся по многим параметрам, имеет трудности при установлении взаимопонимания и достижении удовлетворяющих стороны целей. Одной из проблем при этом является правильное восприятие передаваемой информации. Сообщение, передаваемое источником получателю, преодолевая многочисленные коммуникативные барьеры, может быть принято неполным, в искаженном виде или не принято вообще.

Под *коммуникативным барьером* обычно понимается то, что препятствует эффективной коммуникации и блокирует ее². Исследователями предпринимаются многочисленные попытки систематизировать коммуникативные барьеры. Так, В. Шепель выделяет *шесть наиболее явных барьеров*:

- дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщение;
- инерция включенности, т. е. озабоченность слушателя иными проблемами;
- антипатия к чужим мыслям, стереотипизированность сознания, амбициозность;
- языковой барьер, связанный с существенным различием словарного запаса, лексики коммуникатора и коммуниканта;
- профессиональное неприятие, возникающее при некомпетентном вторжении коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта; неприятие имиджа коммуникатора³.

¹ См.: Актуальные проблемы организационной культуры правоохранительных органов: строение, управление, модели : учеб. для студентов вузов / А.И. Бастрыкин [и др.]. М., 2017. С. 32–34.

² См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюк. С. 150.

³ См.: Шепель В. Настольная книга бизнесмена и менеджера : Управленческая гуманитарология. М., 1992. С. 118–119.

М. Хухрак приводит *типологизацию коммуникативных барьеров в зависимости от источников их возникновения*. Они могут быть:

- смысловые (из-за недостатков в подготовке самого сообщения);
- перцептивные (из-за неадекватной установки получателя в отношении источника и передаваемого им сообщения);
- инструментальные (из-за недостатков в каналах передачи информации);
- процессуальные (из-за упущений в самом процессе коммуникации);
- эмоциональные (из-за эмоциональной избыточности контактов)¹.

Ю.С. Крижанская и В.П. Третьяков, вслед за Б.Ф. Поршневым, выделяют *три типа барьеров: «авторитет», «избегание» и «непонимание»*. В свою очередь, барьер «непонимание» представлен *четырьмя уровнями: – фонетическим* (невнятная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, акцент, речь с большим количеством звуков-паразитов и т. п.);

- *семантическим* (различие в системах значений слов);
- *стилистическим* (несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и психологического состояния партнера по общению);
- *логическим* (сложная, непонятная или неправильная логика рассуждений)².

В качестве оснований классификации коммуникативных барьеров некоторые ученые выделяют среду (внешние условия) коммуникации, технические средства коммуникации и самого человека как главного действующего лица любого коммуникативного акта³.

Барьерами, обусловленными факторами среды, являются особенности внешней физической среды, создающие дискомфортные условия передачи и восприятия информации. К ним относятся:

- *акустические помехи* (шум в помещении или за окном, ремонтные работы, хлопанье дверей, звонки телефона и т. д.). Их негативное влияние усиливается, если в помещении плохая акустика, а собеседник говорит слишком тихо или шепотом;
- *отвлекающая окружающая обстановка* (яркое солнце или, наоборот, тусклый свет, цвет стен в помещении, пейзаж за окном, картины, портреты, т. е. то, что способно отвлечь внимание собеседников);

¹ См.: Хухрак М. Коммуникативные основы управленческой деятельности : автореф. ... дис. канд. социол. наук : 22.00.08. Белгород, 2000.

² См.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. 2-е изд. М., 1999. С. 116–140.

³ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василюка. С. 150–161.

– *температурные условия* (слишком холодно или слишком жарко в помещении);

– *погодные условия* (дождь, ветер, высокое или низкое давление и т. д.).

Данный перечень внешних условий коммуникации можно продолжить. Каждый из них может сказаться на результативности коммуникации в силу своего влияния на индивидуальные психофизиологические особенности коммуникантов.

Для обозначения **технических барьеров** в технической литературе чаще всего используется понятие «шумы», введенное в научный оборот К. Шенноном. Первоначально оно ассоциировалось с технологическими проблемами, например с плохой телефонной связью или помехами в радиозфире), и означало возмущения, не являющиеся частью сообщения, передаваемого источником. В современной науке понятие «шумы» имеет более широкое значение, близкое по смыслу к коммуникативному барьеру, и включает в себя то, что искажает (прерывает) передаваемый сигнал и в результате влияет на сообщение в целом.

В мире современных технологий (спутниковая связь, компьютерная коммуникация, мобильные телефоны и др.) может показаться, что коммуникативные проблемы окончательно решены. Однако новые технологии обеспечивают коммуникацию лишь новыми средствами связи, которые компактны, действуют быстро, надежно, информации передают много, а качество коммуникации по-прежнему определяется самими людьми. Поэтому большинство барьеров коммуникации обусловлено человеком, ибо они возникают в первую очередь из-за непонимания людьми друг друга.

Человеческие барьеры коммуникации делятся на психофизиологические и социокультурные.

Психофизиологические барьеры связаны с тем, что одной из важнейших особенностей коммуникации является то, что она осуществляется через различные сенсорные системы: слух, зрение, кожно-тактильные чувства и др. Поэтому *барьеры коммуникации* могут возникать *вследствие физиологических нарушений*: нарушений артикуляции (нарушений логопедического характера – заикания, картавости и т. п.), нарушений фонетического характера, связанных с голосовым аппаратом (афония или дисфония¹), глухоты, полной или частичной потери зрения, потери чувствительности кожи и т. д.

¹ Полная или частичная потеря голоса вследствие, например, простудных заболеваний, ввиду несмыкания голосовых связок.

На способность общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают психологические характеристики людей. В отечественной социальной психологии затрудненное общение достаточно полно проанализировал Б.Д. Парыгин. Психологические барьеры он рассматривает во всей системе человеческих коммуникаций – в межличностных отношениях, отношениях между личностью и общностью, между различными общностями.

Как самостоятельные Б.Д. Парыгин выделяет *социально-психологические барьеры* деятельности, которые могут дифференцироваться по ее видам, т. е. бывают психологические барьеры познавательной, трудовой, управленческой, рекреативной, творческой, экономической, политической, правовой и духовно-нравственной деятельности, а также социально-психологические барьеры общения, многообразные, как и само общение между людьми.

Психологические барьеры общения по своей природе могут быть продуктом: безличных механизмов социально-психологического взаимодействия и взаимовлияния людей друг на друга, например стереотипов восприятия партнера по общению; влияния личностных индивидуальных, прежде всего характерологических, особенностей партнеров по общению. Стереотип, выполняя функцию средства психологической защиты индивида от перегрузки эмоциональной информацией, выступает в качестве социально-психологического барьера на пути адекватного восприятия партнера по общению в качестве уникальной индивидуальности.

Примером влияния индивидуальных особенностей личности является интроверсия, которая часто оказывается социально-психологическим барьером, если требуется быстрое психологическое переключение внимания с одного контакта на другой¹.

К наиболее распространенным формам психологического барьера также относится *нервное напряжение*, которое может привести к эмоциональному срыву, скованности мысли, неспособности решить даже простые задачи, провалам в памяти, неадекватности восприятия и реагирования на действия других людей, к речевым аномалиям и т. п.

В качестве психологических барьеров могут выступать *некоторые психические состояния* (индифферентность, безразличие, апатия и даже депрессия) и психические свойства личности (замкнутость, излишняя застенчивость, повышенная впечатлительность, стыдливость).

Психологические барьеры выполняют две основные функции – психологического препятствия и защиты.

¹ См.: Парыгин Б.Д. Социальная психология: проблемы методологии, истории и теории. СПб., 1999. С. 165, 175–176.

Психологическое препятствие мешает общению с другими людьми, оптимальному протеканию процессов адаптации личности к новым факторам внешней среды. Причины возникновения такого препятствия связаны обычно с особенностями ситуации, либо сообщения, либо личностных характеристик коммуникатора и реципиента. *Психологическая защита* способствует повышению уровня психологической защищенности личности, ее автономности, обособляя личность в общности и обеспечивая ей относительную независимость и индивидуальность.

Вследствие такой функциональности психологических коммуникативных барьеров неоднозначна проблема их преодоления. Раскрепощение человека в общении с другими людьми может стать причиной его психологической незащищенности перед теми факторами, которые породили эти барьеры. Поэтому устранение психологических барьеров, мешающих эффективному общению, должно сопровождаться введением соответствующих психологических компенсаторных механизмов, обеспечивающих контроль человеком своего психического состояния и ситуации общения, своевременную релаксацию или, наоборот, целенаправленную активность.

Социокультурные барьеры обусловлены тем, что люди – не изолированные индивиды, а общественные существа, т. е. они являются носителями определенных социальных качеств. Но люди не лишены какой-либо индивидуальности, поскольку представляют собой ту или иную нацию, этнос, класс, социальную группу, религиозную конфессию, профессиональное сообщество, демографическую группу и т. д. Поэтому существуют социокультурные различия между людьми, обусловленные принадлежностью их к этническому, культурному, профессиональному и другому сообществу или ряду сообществ одновременно. Целая группа таких факторов, тесно связанных друг с другом, способна существенно затруднить общение.

Порождают коммуникативные барьеры в первую очередь социальные факторы, обусловленные принадлежностью людей к различным группам или организациям. Если взаимодействующие лица имеют сходные социальные характеристики (принадлежат к одной семье, или государству, или расе, или полу, или возрасту, или профессии и т. д.) и, следовательно, сходный социальный опыт, их взаимопонимание в процессе общения значительно облегчается. Напротив, если взаимодействующие имеют разные социальные характеристики и опыт (принадлежат разным семьям, государствам, расам, полам, возрастам, профессиям), их взаимопонимание может быть существенно осложнено.

Одна из главных причин социокультурных барьеров состоит в *феномене группового (общественного) сознания*, которое отчетливо проявляет себя в сплоченных группах (общностях), особенно авторитарным лидером. Групповое (общественное) сознание – интегральная характеристика любой организованной или очерченной общности. Такое сознание существует объективно независимо от сознаний отдельных индивидов, обладает по отношению к ним принудительной силой и заставляет человека следовать нормам, принципам и правилам поведения своей группы. Таким образом, человек одновременно формируется в определенной социальной и в определенной культурной среде.

Нациям, классам, социальным, профессиональным, религиозным и иным группам свойственно создавать свою *собственную, отличную от других культуру, собственные знаковые системы (языки), стереотипы мышления и стандарты поведения*, которые особенно очевидны при столкновении с другими культурами. Но без множества культур и субкультур мир был бы однообразен и статичен, хотя для представителей различных культур серьезными коммуникативными проблемами становятся несовпадение, а порой и конфликты норм, ценностей, стереотипов сознания и поведения.

Такое несовпадение порождает *культурные барьеры коммуникации*, прежде всего *лингвистические и семантические*, которые обусловлены языковыми различиями. Языковые различия касаются: разных языков, на которых люди могут общаться; разных лексиконов людей, говорящих на одном языке, но не понимающих друг друга (у одних лексиконы богатые, у других – ограниченные), несовпадения тезаурусов (лингвистического смыслового наполнения произносимых слов). Языком отличаются не только народы, но и разные социальные группы.

Очевидно, что коммуникация возможна только в том случае, если коммуниканты владеют общим кодом – системой знаков, к которой относится и язык. Однако системы знаков, в частности языка, недостаточно для успешной коммуникации: даже носители одного языка часто не понимают друг друга. Необходима еще и общность значений, придаваемых этим знакам.

Из этих двух условий коммуникации следуют два вывода.

Во-первых, *полное понимание между коммуникантами невозможно* в силу индивидуальности сознания каждого из них. Более того, поскольку полное понимание гипотетически возможно при полном совпадении культурных потенциалов коммуникантов, обмен информацией между ними совершенно обесценивается, коммуникация становится бессмыс-

ленной. В реальности такого совпадения культурных потенциалов не бывает, но всегда существует большая или меньшая зона их пересечения, которая обеспечивает возможность коммуникации, являясь ее необходимым условием.

Во-вторых, *полное непонимание*, вызванное отсутствием точек пересечения культурных потенциалов коммуникантов, также *оказывается невозможным*. Поскольку в силу универсальности определенных сторон человеческого общения подобные точки (универсальные знаковые единицы) всегда существуют, представители разных культур находят общий язык.

Таким образом, одинаково недостижимы абсолютное понимание и непонимание: любой коммуникативный акт располагается между ними, приближаясь к одному из них. Как следствие, возникает своеобразная качественная шкала оценок результативности коммуникации.

Для успешной коммуникации недостаточно овладеть только языковым кодом как системой знаков различных уровней с правилами оперирования ими. Необходимо также усвоить *социокультурный код сообщества*, на языке которого осуществляется коммуникация, т. е. те знания и представления, которые являются общими для всех членов данного лингвокультурного сообщества.

Проблема культурных барьеров коммуникации связана с проблемой интерпретации текста (сообщения, информации) – расшифровкой смысла, стоящего за очевидным смыслом, раскрытием более глубоких значений, заключенных в буквальном значении. Через интерпретацию осуществляется осознанная или неосознанная попытка преодолеть дистанцию между культурами коммуникантов, которая не всегда бывает удачной из-за культурных стереотипов, задающих жесткие параметры правильного или неправильного истолкования текста (сообщения).

Проблема коммуникативных барьеров актуальна и для правоохранительной деятельности. *Ряд психологических барьеров* применительно к процессу установления и развития контактов и доверительных отношений в системе «сотрудник – гражданин» приводит Ю.В. Чуфаровский¹. В зависимости от особенностей личности (психологических, рациональных, возрастных и т. д.) эти барьеры могут выступать в виде равнодушия, недоверия, вражды, несовместимости и пресыщения.

Равнодушие свойственно интровертам и флегматикам. Равнодушного человека обычно мало волнуют жизненные перипетии. Поэтому

¹ См.: Чуфаровский Ю.В. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности : учеб. пособие. М., 2006. С. 39.

довольно трудно вывести из состояния безразличия такого человека, привлечь его внимание. Контакт с равнодушными людьми не вызывает затруднений у сотрудника правоохранительных органов. Трудности возникают тогда, когда они начинают создавать барьер равнодушия. Прорваться через него можно, только если изобретательно выбрать предлог для знакомства или использовать определенные приемы привлечения к себе внимания и поддержания его на определенном уровне.

Барьер недоверия чаще всего возводят эмоциональные типы личности. Как правило, наиболее жесткий барьер ставят люди, переживающие сами внутреннюю конфликтность: налицо дисгармония между их переживаниями и реальным поведением. Такие люди чрезвычайно подозрительны и психологически напряжены. Барьер недоверия, воздвигаемый такими людьми перед сотрудником правоохранительных органов, разрушается путем акцентирования его внимания на их значимости, неповторимости и т. д.

В общении *барьер вражды* создается, как правило, авторитарными типами, среди которых выделяются «неисправимые» (не брезгают никакими средствами давления на людей) и «либерально-мягкие» (прикрываются фразой, играют роль демократов). Психологические барьеры, поставленные такими людьми, носят оттенок враждебности. Преодолеть эти барьеры можно в процессе целенаправленного общения путем применения соответствующих приемов, возвышающих личную значимость этих людей.

На стадии взаимной заинтересованности нередко возникают *барьеры несовместимости*, являющиеся результатом биологических, психологических, национальных, религиозных, идеологических факторов. Действие этих факторов иногда бывает настолько сильным, что приводит к прекращению контакта. Вместе с тем длительное и разумное общение во многих случаях способствует преодолению даже непреодолимой несовместимости. Личная активность сотрудника правоохранительных органов, его подготовка и эрудиция, знание проблематики предпочтительных бесед, а самое главное – умение управлять развитием контакта во многих случаях решают успех дела положительно.

На стадии обособления в диаду между общающимися могут возникать *барьеры пресыщения*, которые часто связаны с чрезмерной активностью сотрудника по вовлечению интересующего лица в процесс общения без учета особенностей его характера и темперамента.

2.3.3. Офис как коммуникационная среда

Должное внимание коммуникационным аспектам своей деятельности должна уделять любая организация, особенно правоохранительные органы, которые работают для граждан, среди граждан и при участии граждан. Поэтому для руководителя правоохранительных органов актуальны *вопросы*, которые касаются *работы в офисе*: каков коммуникационный потенциал помещений правоохранительных органов; какие коммуникации будут в нем осуществляться, когда и как; как должны выглядеть с коммуникационной точки зрения рабочие места сотрудников; как организовать и осуществлять офисные коммуникации?

Ранее работа в офисе считалась второстепенной отраслью управленческой деятельности. Сегодня отношение к ней резко изменилось: руководители стали осознавать, что нерациональное оснащение офиса, а также низкий уровень коммуникативности являются причиной низкой производительности труда персонала. Офисные сотрудники становятся значимыми фигурами в системе управления, а офисные коммуникации – одним из основных инструментов управления организацией. Только в Великобритании сейчас более 10 млн офисных служащих, которые работают на 200 млн м² офисного пространства¹.

Под *офисом* понимается место (помещение, здание, комплекс зданий и др.), в котором осуществляется деятельность той или иной организации, где работают сотрудники (служащие) организации (принимают клиентов и посетителей, хранят и обрабатывают документы, архивы и др.). В широком понимании *офис* включает в себя не только помещение с офисным оборудованием и сетями коммуникации, но и всех сотрудников, которые там работают. В таком понимании *офис* представляет собой элемент системы управления. Поэтому решение проблем офисных коммуникаций становится важнейшей задачей современного административного и социального управления.

Ф.И. Шарков рассмотрел эволюцию *офиса*, выделив его *разновидности*².

Конторы писаря, существовавшие 200 лет тому назад, основными инструментами фиксации и передачи информации были гусиное перо, посыльный или пакетная служба. Каждое рассылочное письмо писалось вручную. Если была сделана ошибка, все письмо приходилось переписывать заново. Интенсивность взаимосвязей в таком офисе была очень низкой, а коммуникации с внешней средой осуществлялись в ограниченном количестве и очень медленно.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 226.

² Там же. С. 228–230.

В конце 1870-х гг. появились так называемые *механизированные офисы*: начало новой эре развития офисов дало изобретение пишущей машинки. В последующем офис пополнялся новыми техническими средствами коммуникации – телефоном, телеграфом, телексом, теле-тайпом, а средства внешней коммуникации – государственной почтовой системой и сетью железных дорог. В таком офисе письма и другие документы писались под копирку, оперативный обмен информацией между офисами осуществлялся с помощью почтовой связи, телеграфа, телефона. Произошло разделение труда между клерками – значительно увеличилась интенсивность офисных и межофисных коммуникаций. Аппарат управления постоянно увеличивался, и создавалась предпосылка для развития современных бюрократических организаций.

Различные аппараты, работающие на электроэнергии, стали широко использоваться в коммуникациях в первой половине XX в. В офисах появились электрические пишущие машинки, копировальные устройства, диктофоны и факсимильные устройства, которые повысили скорость изготовления и качество документов, оперативность передачи информации. Так возник *электрифицированный офис*.

С начала 1950-х гг. стали активно применяться ЭВМ. Однако они требовали рутинного труда при подготовке и введении информации. ЭВМ располагались в отдельных помещениях и были доступны лишь специальному персоналу. Лишь в 1970-е гг. появилась возможность их эффективно использовать в офисах. Создание персональных компьютеров привело к возникновению *электронного офиса* (в некоторых источниках такой офис называют интеллектуальным или умным); в котором организация и техника информационного обмена стала совершенно иной. Сложнейшая техника электронного офиса чрезвычайно проста в использовании, однако требует значительных вложений: стоимость такой техники в зданиях составляет до 50 % от всей их стоимости¹.

Ключевые коммуникационные аспекты деятельности офиса связаны с офисной работой, рабочим столом сотрудника, коммуникационной комфортностью офиса, пространством.

Понятие *«офисная работа»* в настоящее время не подразумевает работу в офисном здании, поскольку технические средства позволяют передать любую информацию (текстовая, звуковая, рисунок, видео и др.) на любое расстояние. Многие офисные функции, например работа с использованием компьютеров, факсов, телефонов, ксероксов, становятся мобильными, низкзатратными, доступными вне специальных помещений. Новые коммуникационные возможности актуализируют та-

кие виды *офисной работы*, как *работа без специально оборудованного офиса и работа на дому (гибкое рабочее место)*.

В связи с ростом качества и количества технических коммуникаций (телефоны, факсы, электронная почта, интернет, система видеоконференций) возрастает количество офисов без специально отведенных и оборудованных помещений. Такая офисная работа, как написание отчетов, проведение некоторых деловых встреч, может осуществляться там, где это удобно. Место выполнения профессиональных обязанностей ряда сотрудников, например, участковых инспекторов милиции, не представляет собой офис в его широком понимании. Некоторые руководители считают, что такие сотрудники, поскольку находятся вне их поля зрения, могут неэффективно выполнять свои функциональные обязанности и сохранять необходимые связи в структуре организации. Кто-то из сотрудников считает, что, выполняя свою работу вне офиса, нужно все равно встречаться в офисе, чтобы в рабочей обстановке обдумывать планы, составлять необходимые документы, проводить запланированные заседания и собрания. Сочетание внеофисной работы с офисной позволяет сотрудникам почувствовать причастность к делам организации и усиливает корпоративные чувства. Таким образом, ведущей тенденцией становится перемещение офиса или части его функций за его пределы.

Рабочий стол является одним из основных атрибутов офиса. Он для человека значит гораздо больше, чем просто инструмент для выполнения определенного задания: многие сотрудники считают свой стол продолжением своего мира и поэтому не хотят делить его с другими.

Каждый сотрудник для реализации функциональных обязанностей должен иметь свое рабочее место, но необязательно рабочий стол исходя из организационного и финансового смысла. В организации в соответствии с ее структурой определяется перечень должностей, для которых оборудуется персональное рабочее место за столом. Ряд сотрудников и вовсе нуждается не в рабочем столе, а в определенном месте (шкаф, полка и др.), где он может хранить необходимые документы, материалы и др.

Немаловажным элементом стратегий большинства компаний является *повышение эффективности рабочей площади и рабочего места*. С этой целью методом наблюдения регистрируется использование пространства, рабочей площади, включая рабочие столы. В результате таких наблюдений офисная мебель и оборудование используются по-иному. Например, в некоторых офисах, помимо персональных, оборудуются *рабочие столы коллективного пользования («горячие столы»)*. В целях оптимального использования таких столов необходимо определить их

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 231.

число. В этих целях проводится фотография рабочего времени разделенных на три группы сотрудников: находящихся в офисе значительную часть рабочего времени; «мобильных»; часто отсутствующих на отведенном месте. Сотрудники, находящиеся в офисе значительную часть рабочего времени, должны обеспечиваться по одному рабочему столу на каждого, «мобильные» – из расчета один рабочий стол на 2–3 сотрудников, часто находящиеся за пределом отведенного рабочего стола – из соотношения 0,1–0,3 стола на одного сотрудника¹.

Исследования, проведенные среди сотрудников, сидящих за «горячим столом», выявили интересную закономерность: значительно труднее делить рабочий стол с одним коллегой, нежели с десятью, поскольку при оборудовании стола для большого числа сотрудников он обезличивается, а при делении его на двух-трех человек появляется соперничество за обладание столом. Люди не могут привыкнуть к тому, что им приходится работать на непостоянном рабочем месте и делить стол с кем-то из сотрудников. Поэтому оборудование офиса «горячими столами» требует разработки правил их использования.

При оборудовании рабочих столов прежде всего учитываются возможности коммуникации при общении как с коллегами, так и с посетителями.

В некоторых кабинетах для сотрудников имеются *резервные столы*, которые в текущей деятельности используются для переговоров сотрудников между собой, когда они сопровождаются рассмотрением чертежей, планов, проектов и прочего, а личные рабочие места загружены текущей документацией. Кроме того, такие столы, размещенные вдали от рабочих мест, позволяют временно отсестать сотруднику за него для работы с посетителем, не мешая другим сотрудникам.

Коммуникационная комфортность офиса обусловлена главным условием успешного функционирования любого типа офисов – обеспечение возможности сотрудников реализовывать свои функциональные обязанности. Наибольшую коммуникативную нагрузку несут территории поддержки совместной работы, отдыха и развлечений (рекреации). Конференц-залы, комнаты для переговоров, отдыха, занятия физической культурой должны быть оборудованы с учетом возможностей как целевого общения, так и коммуникаций во время работы и отдыха.

Некоторые организации в целях экономии плотно размещают столы и другую офисную мебель. Но такой подход не обеспечивает перехода количества работы в ее качество.

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 239.

Одним из способов замера *эффективности используемых помещений* является определение соотношения их рабочей площади (РП) к общей площади (ОП), называемое интенсивностью обращения (ИО): $ИО = ОП / РП$ ¹. Нормы ИО варьируются в зависимости от типа организаций. Для непроектных организаций $ИО = 0,8 \dots 0,85$. Повышение ИО офисного пространства в 1 тыс. м² на 5 % дает дополнительных 50 м² рабочей площади, на которой можно разместить 6–8 человек.

Очная коммуникация посетителей с представителями организации начинается с момента, когда они переступают порог офиса. Их взаимодействие с сотрудниками организации происходит в *помещении для посетителей*, которое должно быть достаточно большим, уютным, чистым, хорошо освещенным, иметь достаточное количество стульев, столов. При этом следует ориентироваться на деловой и строгий стиль государственных учреждений. Желательно, чтобы в помещении для посетителей были необходимые информационные стенды, телефон для связи и др.

Посетители обращают внимание на цветовую гамму помещений и мебели, размер и пропорции отведенных для различных целей комнат, их функциональность. Если организация рассчитывает на доброжелательное взаимодействие персонала между собой и со своими клиентами, она не должна выбирать (строить) здания с длинными темными коридорами, изолированными помещениями с малым количеством небольших окон. Важно учесть также необходимость и возможность переходить с этажа на этаж, из одной комнаты в другую. Улучшить такие перемещения позволяют различные указатели в виде символических знаков.

Эстетически оформленные интерьеры, оборудование, удобное для сотрудников и клиентов, создают благоприятные для общения и работы условия. Натуральные материалы теплых тонов (темное дерево, текстиль, настенные и напольные ковры) способствуют атмосфере уюта, защищенности. Твердый камень (мрамор, открытый бетон), стеклянные двери с металлической решетчатой отделкой, высокие потолки и окна формируют ощущение значимости, важности, самоутверждения, как и большие прямоугольные помещения. Использование в оформлении помещений стекла, зеркал, пластика, а также блестящего металла наподобие хрома или серебра указывает на независимость, открытость, готовность к переменам работающих в них людей. Окна без переплетов от стены до стены, выходящие в незастроенное пространство, усиливают подобное восприятие. Длинные помещения, залы с колоннами, крытые галереи, коридоры и анфилады комнат, т. е. ряд примыкающих друг к

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 242.

другу помещений, дверные проемы которых расположены по одной оси, формируют ощущение активности, отсутствия статичности¹.

Вероятность очных коммуникаций между сотрудниками увеличивается, если число дверей в помещениях и коридорах незначительно, если лестницы и переходы, имеют открытую планировку. Кроме того, способствуют коммуникативности сотрудников в офисе уютные места, где они могут уединиться за чаем.

Коридоры и лестничные переходы, являющиеся коммуникативным элементом здания, в котором находится офис, не должны быть тупиковыми. Желательно, чтобы коридоры были закольцованными и не имели поворотов под прямым углом. В офисе устанавливаются стеклянные перегородки, чтобы видеть присутствует или отсутствует персонал. Таким образом, в офисе должно быть минимальное количество визуальных и механических барьеров. Чем их будет больше, тем больше появится барьеров в межличностных коммуникациях².

В офисе организации должны предоставляться *возможности функционального взаимодействия* между ее членами: должны быть предусмотрены оптимальные проходы и переходы, помещения для обеспечения коммуникаций внепроизводственных (для отдыха, питания, бесед), публичных служебных (для приема посетителей, заседаний, совещаний, собраний и т. п.). Отсутствие коммуникативных свойств помещений снижает эффективность работы персонала.

Нужно правильно использовать для коммуникационной комфортности этажность зданий. Для приема посетителей следует оборудовать помещения на первом этаже. Соответственно, службы, работающие с посетителями, должны располагаться там.

Помещения правоохранительных органов не всегда могут полностью соответствовать всем требованиям безопасности, дизайна и коммуникативности. Если приходится ограничивать соблюдение этих требований, *нельзя экономить на безопасности и коммуникативности зданий и помещений*. Требования безопасности соблюдаются под воздействием надзорных организаций, в то время как требования обеспечения надеждой коммуникативности многие организации игнорируют, не столько по причине нехватки средств, сколько от незнания основ теории коммуникации и неумения применять их на практике.

Если помещения не соответствуют коммуникативным требованиям, нужно применить методы, которые позволят приспособить производствен-

¹ См.: Уткин Э.Я., Баяндаев В.В., Баяндаева М.Л. Управление связями с общественностью : учеб. пособие. М., 2001. С. 195.

² См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 245.

ные здания и помещения к коммуникациям. Производство имеет разные виды, т. е. может быть духовным, культурным или даже офисным, если его продуктом в основном являются различного рода коммуникации¹.

Чаще всего в офисе производится *публичная внутренняя офисная коммуникация* – взаимодействие между членами организации внутри помещений без технических средств коммуникации наедине. *Публичная внешняя офисная коммуникация* происходит в помещениях организации между членами организации и другими людьми, чаще всего клиентами. Внутренние и внешние технические коммуникации осуществляются с помощью телефонной, телеграфной и факсимильной связи, простой и электронной почты, интерактивной двухсторонней компьютерной связи и телесвязи.

Для обеспечения оптимальных публичных и технических коммуникаций необходимо прежде всего изменить внутреннее оформление помещений. Технические средства коммуникации должны размещаться с учетом удобства для пользователей. Изменение помещений в целях улучшения коммуникационной комфортности может быть осуществлено с помощью установки временных перегородок, правильного размещения столов, использования определенной цветовой гаммы стен и мебели, рационального освещения.

Пространство офиса является важным коммуникационным фактором. Оно состоит из основной и вспомогательной площади. Существуют нормы *площади офиса*, чтобы сотрудники не ощущали тесноты, а при необходимости могли уединиться для общения в свободное время с другом или с посетителем для обсуждения служебных вопросов. В европейских странах площадь для офиса арендуется из расчета не менее 8–10 м² на человека². На нормы офисной площади существенное влияние оказывают особенности темперамента, стиля поведения сотрудников. Например, если в одном помещении разместить пять сотрудников холерического темперамента, а затем столько же флегматиков, эти две группы работников эффект тесноты будут ощущать по-разному.

На *эффективность использования пространства офиса* влияют несколько факторов: правильный выбор мебели и ее оптимальное размещение, а также планирование пространства для осуществления коммуникаций между рабочими местами. В одном и том же помещении разное место расположения стола определяет значительные различия в удобстве и статусности места в иерархической структуре. Например, руководитель, не имеющий своего собственного кабинета, размещается в дальнем левом углу (на этом рабочем месте естественный свет будет падать слева).

¹ См.: Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. С. 246.

² Там же. С. 248.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ РУКОВОДИТЕЛЕМ И СОТРУДНИКАМИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

3.1. Сущность и характерные черты коммуникативной технологии

Сложность задач, решаемых сотрудником правоохранительных органов, предполагает владение им определенными коммуникативными технологиями и техниками.

Технологией (от др.-греч. τέχνη – искусство, мастерство, умение, наука; λόγος – слово, мысль, смысл, понятие) является совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата. В технологии находят применение научное знание для решения практических задач. Она состоит из способов работы, режима, последовательности действий¹. Сравнительно новый, многогранный термин «технология» в настоящее время охватывает совокупность средств, процессов и идей (в дополнение к инструментам и машинам), при помощи которых человек изменяет среду обитания.

Смысл и назначение технологии – оптимизация производственного процесса. Под оптимизацией понимают такую организацию производственного процесса, которая позволяет добиться максимального результата при заданных ресурсах или использовать минимальное количество ресурсов для получения требуемого результата². *Значение технологии* заключается прежде всего в том, что она делает человеческую деятельность более рациональной, включая в нее только те процессы и операции, которые действительно необходимы для постижения поставленной цели³.

Процессом внедрения технологий является *технологизация*. Для нее характерны:

¹ См.: Некрасов С.И., Некрасова Н.А. Философия науки и техники : темат. слов. Орел, 2010.

² См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 265–266.

³ См.: Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии : курс лекций. М., 1999. С. 46.

– *разграничение, разделение, расчленение процесса деятельности на внутренние взаимосвязанные этапы, фазы, операции*. Чем точнее описание процесса, тем реальнее возможность достигнуть высокого эффекта деятельности людей, занятых в нем. Жизнеспособными становятся те технологии, которые учитывают требования объективных законов, чтобы на их основании ориентировать социальный субъект на действия, обоснованные решения, опирающиеся на достижения науки и диалектическое сочетание традиционного и инновационного опыта;

– *координированность и поэтапность действий, направленных на достижение искомого результата*. Последовательность и порядок исполнения действий должны базироваться на внутренней логике функционирования и развития процесса. Однако субъект не скован установленной последовательностью: у него всегда остается возможность вмешаться в объективный ход процессов, изменить их порядок, установить иной темп процедур и операций в зависимости от изменяющихся требований к скорости их выполнения, эффективности и целесообразности. В результате технологии позволяют «сжать» социальное время;

– *однозначность выполнения включенных в технологию процедур и операций*. Является решающим неперенным условием для достижения результатов, адекватных поставленной цели. Чем значительнее отклонения в действиях субъекта от параметров, предписанных технологией, тем выше опасность деформировать весь процесс и получить результат, не соответствующий ожидаемому. Для технологии социальной деятельности возможен гораздо больший диапазон отклонений, чем для технологий производственных, но и в обоих случаях отклонения возможны только до определенных границ, за которыми вместо творчества начинается уже субъективизм, приводящий к снижению эффективности управления¹.

3.1.1. Социальные технологии

Обычно технологии классифицируют в соответствии с определенными видами деятельности человека (производственные, космические, военные, транспортные, информационные и др.). Однако в середине 1960-х гг. произошло расширение сферы употребления термина «технология» и возникло новое понятие – социальная технология²: технологизация деятельности человека и социального пространства поставила вопрос об использовании технологических подходов в управлении социальными явлениями.

¹ См.: Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии. С. 46–47.

² См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 266.

Обоснования необходимости введения этого понятия многих ученых основаны на понимании технологии в широком смысле – как сферы целенаправленной деятельности человека, организованной на новейших достижениях как технических, так и социальных наук. Поэтому можно говорить о технологиях не только производства, но и государственного управления, образования, управления отдельными сторонами общественной жизни или всего общества в целом, т. е. о социальных технологиях¹.

Как разновидность класса технологий, социальные технологии являются практически ориентированным социальным знанием, базирующимся на положениях психологии, социологии, теории управления и других наук, имеющих целью создание и изменение организационных структур, управление социальным поведением людей. На технологическом уровне социальное знание, описательное и объяснительное, анализирующее и прогнозирующее, становится производительной силой, создавая алгоритм решения ряда социальных задач (повышение производительности труда, оптимизация отношений в коллективе, совершенствование управления и др.)².

Современные исследователи с разной степенью конкретизации указывают следующие *сущностные особенности социальных технологий*:

– представляют собой совокупность знаний о способах и средствах организации социальных процессов, а также сами эти действия, позволяющие достичь поставленной цели (А.К. Зайцев)³;

– являются системой методов выявления и использования скрытых потенциалов социальной системы в соответствии с целями ее развития, социальными нормативами; совокупностью операций, процедур социального воздействия на пути получения оптимального социального результата (В.Н. Иванов)⁴;

– выражаются в опирающейся на определенный план (программу действий) целенаправленной системно организованной деятельности социального субъекта, направленной на решение какой-либо социально значимой задачи и представляющей собой систему процедур и опера-

ций использования социальных ресурсов, которая обеспечивает решение этой задачи (Д.П. Гавра)¹.

Проблема классификации социальных технологий является мало исследованной². Вместе с тем развитие социальной практики позволяет выделить такую их разновидность, как коммуникативные технологии.

3.1.2. Коммуникативные технологии

Однако у исследователей отсутствует определенная позиция в отношении к таким технологиям. Например, Г.Г. Почепцов в своих книгах, посвященных коммуникативным технологиям, не дает определения понятию «коммуникативные технологии»³. Д.П. Гавра использует понятие «*социально-коммуникативные технологии*», понимая под ними электро-ральные, рекламные технологии, PR-технологии, технологии, используемые в рамках пропагандистской деятельности и в условиях психологической войны, и т. д.⁴

Использование понятия «социально-коммуникативная технология» оправданно, поскольку оно указывает на социальную коммуникацию. Однако в сравнении с ним термин «коммуникативная технология» является более корректным: в смысловое поле этого термина включено все многообразие технологий, осуществляемых в рамках управляемой коммуникации, призванной психологически воздействовать на человека, группы лиц, общество в целом с целью изменения важных параметров внутреннего мира личности. Исходя из этого к коммуникативным следует относить технологии, реализуемые в рамках межличностной, групповой, массовой и других коммуникаций. Среди них в деятельности правоохранительных органов наиболее важны технологии, касающиеся межличностной и групповой коммуникаций.

Таким образом, **коммуникативная технология** (КТ) – системно организованная совокупность определенных коммуникативных процедур на различных уровнях (межличностном, групповом, массовом и др.) в процессе воздействия субъекта коммуникации с целью достижения поставленных целей.

Для практической деятельности сотрудников правоохранительных органов важна позиция Д.П. Гавры, определившего, что социально-коммуникативная технология – отвечающая определенным критериям

¹ См.: Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии. С. 43.

² См.: Быченков В.М. Технологии социальные [Электронный ресурс] // Новая философская энциклопедия : в 4 т. 2-е изд. и доп. М., 2010. URL: <https://iphlib.ru/greenstone3/library/collection/newphilenc/document/HASH0147b1e5fd1a015ff851af47> (дата обращения: 12.08.2021).

³ См.: Зайцев А.К. Внедрение социальных технологий в практику управления // Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. М., 1989. С. 95.

⁴ См.: Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. М., 1996. С. 25.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 267.

² См.: Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии. С. 53.

³ См., например: Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века.

⁴ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 269.

деятельность по управлению разворачивающимся процессом коммуникации в совокупности составляющих его компонентов (источник, сообщение, канал, получатель). Таким образом, необходимо не только управлять самим процессом коммуникации, но и воздействовать на широкий ряд феноменов, детерминирующих характеристики коммуникативного взаимодействия (среда коммуникации, условия функционирования субъектов, ресурсы, которыми субъекты распоряжаются, и др.).

Под *социально-коммуникативной технологизацией* (СК-технологизацией) понимается процедура разработки социально-коммуникативной технологии управления социальными процессами, связанной с решением определенной задачи¹.

Поскольку в современном обществе власть знаний и информации становится решающей в управлении обществом, оттесняя на второй план влияние денег и государственного принуждения, проблематика КТ приобретает актуальность. Государственное, административное и иное силовое принуждение все больше заменяется на информационное воздействие².

Г.Г. Почепцов выделяет *три фактора*, которые способствовали небывалой *актуальности КТ*:

– большая технологичность XX в., под влиянием которой воздействующая сфера стремилась выработать наиболее эффективные коммуникативные технологии, обеспечивающие нужный результат за счет меньших интеллектуальных и материальных ресурсов;

– смещение человечества в сторону информационной цивилизации, результатом которого стал пересмотр основных его силовых линий;

– феномен новой роли в XX в. общественного мнения, с которым сегодня непосредственно связан успех той или иной политики³.

Субъектами КТ (в узком, прикладном смысле) являются те, кто непосредственно разрабатывает и осуществляет КТ, а именно: руководители различных уровней, специалисты по связям с общественностью, рекламные агентства, пресс-службы, отделы по связям с общественностью, различные структурные подразделения организаций, отдельные сотрудники и др.

Объектами КТ являются подсознание, сознание и поведение социальных субъектов (все компоненты в совокупности, их определенная комбинация или каждый отдельно), управление которыми происходит через целенаправленную системно организованную социальную коммуникацию⁴.

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 271, 276.

² Там же. С. 269–270.

³ См.: Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. С. 195.

⁴ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 271.

Среди изложенных Д.П. Гаврой интегральных *характеристик* социально-коммуникативных технологий наибольшей актуальностью для КТ обладают:

– *системность*. КТ является упорядоченной совокупностью процедур и операций, имеющих устойчивую структуру и направленных на реализацию определенной цели;

– *технологичность (структура, номенклатура и последовательность процедур и операций)*. Совокупность действий КТ должна быть структурированной технологической цепочкой процедур и операций;

– *оптимизация*. Каждая КТ реализуется с учетом критерия оптимальности. Оптимизационные критерии различные: одни КТ нацелены на получение заданного результата при наиболее эффективном (минимальном) использовании ресурсов (*ресурсно оптимизированные коммуникационные технологии*), другие – исходят из необходимости получения максимального эффекта при заданных ресурсах (*оптимизированные по эффекту коммуникационные технологии*), третьи – нацеливают на получение требуемого эффекта при заданных ресурсах в кратчайшие сроки (*темпорально оптимизированные коммуникационные технологии*). Любая КТ представляет собой один из перечисленных видов или их комбинацию;

– *искусственность и сознательное управление коммуникативными ресурсами*. КТ предусматривают сознательное управление коммуникативными ресурсами и трансформацию естественного, т. е. стихийно развивающегося, коммуникативного процесса в новую социальную коммуникацию, имеющую управляемый характер. Поскольку такая коммуникация – продукт управления, она имеет относительно искусственный, т. е. не спонтанный, характер;

– *креативность и стандартизация*. КТ представляет собой сочетание нестандартных и унифицированных компонентов. Стандартизация – необходимый атрибут любой технологии, в том числе КТ, который является следствием ее технологичности, системности, формальной организации. Чем в большей степени стандартизована социальная технология, тем удобнее ее тиражировать, проще использовать тем, кто не обладает высокой квалификацией ее авторов. Таким образом, вне определенной стандартизации КТ невозможна, как и без креативной составляющей, творчества¹.

Коммуникативные технологии являются технологиями, поскольку дают большую долю вероятности в достижении планируемого результа-

¹ См.: Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. С. 272–275.

та. Достижение его не случайный, а системный процесс, направленный на безусловное воздействие на человека и аудиторию. Сформулированы конкретные правила, подтвержденные в экспериментах и на практике, которые отражают наиболее эффективные стратегии воздействия.

3.1.3. Высокоинтенсивные и низкоинтенсивные коммуникационные технологии

КТ направлены на изменения сознания с вполне предсказуемыми последствиями. В. Демьянков, рассмотрев исследования зарубежных авторов по воздействию, приводит типологию по интенсивности воздействия, выделяя низкоинтенсивные и высокоинтенсивные коммуникационные технологии. Он определил следующие закономерности:

- люди, которым доверяют, имеют большой выбор стратегий воздействия, у остальных их меньше. Следовательно, такие люди могут пользоваться слабыми по интенсивности средствами. Сильные интенсивные средства они могут использовать для ускорения воздействия;
- люди получают когнитивный стресс, когда их заставляют нарушать собственные нормы приемлемого коммуникативного поведения;
- есть прямая линейная зависимость между уровнем интенсивности и изменением установки;
- при пассивном восприятии сообщений низкоинтенсивная атака оказывается более эффективной при преодолении сопротивления¹.

Высокоинтенсивные технологии позволяют осуществлять перемены в сознании за краткий период времени, низкоинтенсивные рассчитаны на долговременный период, но в результате их действия создается благоприятный контекст для возможных будущих действий.

Низкоинтенсивные технологии имеют преимущество также в том, что их цели известны коммуникатору, но неизвестны получателю информации, т. е. ее можно подавать в качестве нейтральной информации. В случае высокоинтенсивных технологий цель коммуникации является явной как для отправителя, так и для получателя и поэтому может встречать сопротивление аудитории.

Высоко- и низкоинтенсивные технологии решают разные типы задач. Следовательно, их комбинация позволяет осуществлять широкий круг конкретных заданий. Высокоинтенсивные технологии, в отличие от низкоинтенсивных, более основательно разрушают систему ценностей.

Наиболее удачной считается коммуникативная кампания, использующая одновременно *низкоинтенсивную и высокоинтенсивную технологии*.

Важным параметром коммуникативных технологий является *удержание внимания реципиента*. Например, фильм или книга, как вариант низкоинтенсивной коммуникативной технологии, имеющей позитивную направленность, способны втягивать реципиента в свое собственное пространство и время.

Если рассматривать коммуникацию с направлением воздействия только от коммуникатора к получателю, особенности коммуникативного воздействия не будут учитываться. Более значимой является модель коммуникации с *обоюдным воздействием на коммуникативное событие и коммуникатора, и получателя*.

Чтобы коммуникация была успешной, отправитель должен учесть два основных параметра выдачи информации – предпочитаемые им каналы коммуникации и аргументы, которые вытекают из демографических, психологических и других характеристик получателя.

Выдача информации отправителем и получателем отличается осознанным или неосознаваемым характером. Получатель информации также ее порождает, но в ином режиме, и без этой информации коммуникация не могла бы быть завершена успешно. Установлено, что *чем больший объем информации идет от получателя, тем успешнее результат коммуникации*. Подобного правила об отправителе нет, и большой объем его информации необязательно имеет позитивный результат коммуникации. Информация о получателе должна включать в себя среди прочего его символы, разрешенные, запрещенные им темы.

Коммуникатор, в отличие от получателя, отвечает за *управление коммуникативной ситуацией*. Поскольку, одной из центральных задач управления является определение начала и конца процесса, коммуникатор не должен дать возможность получателю ни отключиться от процесса раньше времени, ни включиться позже, чем это требуется. Таким образом, коммуникатор в первую очередь должен управлять вниманием аудитории, особенно если используются высокоинтенсивные технологии, которые представляют собой единичный коммуникативный акт с вполне конкретными последствиями. Для низкоинтенсивных технологий управление вниманием имеет меньшее значение, поскольку они реализуются во множестве последовательных коммуникативных актов.

Поскольку низкоинтенсивные технологии имеют увеличенный период воздействия, в коммуникациях ориентируются на создание их

¹ См.: Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. С. 187–195.

фона. При использовании высокоинтенсивных технологий с коротким периодом воздействия в первую очередь создается сообщение. Начало и конец использования низкоинтенсивной технологии не так четко идентифицируются аудиторией, как в случае высокоинтенсивной технологии.

Проверить реакцию на события («зондаж группового мнения») позволяют различного рода *утечки информации*. Отрицательная реакция указывает на необходимость отказаться от возможного развития подобных событий, положительная – провести их в действие. Утечка информации дает редкую возможность экспериментальной проверки группового и общественного мнения, если внешние условия изменятся. Слухи являются мягкой коммуникативной технологией, в которой важна передача не самой информации, как негативной эмоциональной реакции.

Поскольку в рамках единой коммуникативной кампании могут быть использованы элементы низкоинтенсивных и высокоинтенсивных технологий, более удачной является *реакция на воздействие элементов низкоинтенсивных технологий*, поскольку они не требуют существенных сдвигов в сознании. Социальный психолог Э. Аронсон объясняет этот результат воздействия: «Если какое-то сообщение существенно расходится с собственной позицией человека, то оно оказывается как бы вне „диапазона приемлемости“ данного человека и не повлияет на него слишком сильно»¹. Заслуживает внимания такая высокоинтенсивная технология, как *эксплуатация страха*. Про нее Э. Аронсон пишет: «Вызывающие страх сообщения, содержащие конкретные инструкции (как, когда и где предпринять необходимые действия), оказались гораздо эффективнее предупреждений, в которых подобные инструкции отсутствовали»².

3.1.4. Коммуникативная техника

Коммуникативная технология предусматривает владение коммуникативной техникой. Под *коммуникативной техникой* (от др.-греч. τέχνη (techne) – искусство, мастерство, умение, наука), или техникой общения, понимают совокупность средств (приемов), используемых людьми для вызова желательных эффектов в процессе коммуникации.

Средства коммуникации разделяются на словесные (вербальные) и несловесные (невербальные). *Словесная коммуникативная техника* состоит

¹ Цит. по: Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. С. 193.

² Там же.

из способов организации текста и риторических приемов. *Несловесные компоненты коммуникативной техники* включают в себя мимику, пантомимику (позы, жесты), контакт глаз, тон, темп и интонацию речи, а также пространственно-временную организацию коммуникативной ситуации¹.

Ю.В. Чуфаровский считает, что техника общения – набор коммуникативных действий и приемов, приводящих к удовлетворению тех или иных социально ценных потребностей (в деятельности, познании, лидерстве и т. д.)².

Наиболее важными являются техники слушания и говорения³.

Значимость техники слушания подчеркивает К. Роджерс: «...настоящее общение возникает тогда, когда мы слушаем с пониманием. <...> Это значит смотреть на высказываемые идеи и отношения с точки зрения другого человека, чувствовать, что это значит для него, встать на его позицию относительно того, о чем он говорит. <...> ... Такое сопереживающее понимание – понимание вместе с человеком, а не понимание о нем – является настолько эффективным средством, что оно может привести к значительным изменениям личности»⁴.

Процесс слушания можно разделить на *две фазы*: поддержки и комментирования⁵. Обычно слушающий сопровождает речь говорящего разнообразными движениями (кивки или покачивание головой, жестикация, взгляды, поддакивания и т. п.). Такое вокально-мимико-пантомимическое сопровождение выполняет роль *поддержки* и служит знаком слушания для говорящего и средством организации внимания для слушающего. Ту же функцию выполняют и короткие реплики слушающего в паузах. В качестве реплик чаще всего используются такие приемы, как «эхо» (повторение последних слов собеседника), эмоциональное сопровождение (одобрительные или неодобрительные возгласы), побуждение («Ну и...», «И что дальше?» и т. п.) и вопросы, которые могут быть уточняющими («Что ты имеешь в виду, говоря...?») и наводящими (обычно используются, если складывается впечатление, что у говорящего возникли затруднения в организации повествования: «Я недавно просматривал свежую периодику...» – «И там есть что-то интересное о причинах правонарушений в регионе?»). Нередко за обилием

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

² См.: Чуфаровский Ю.В. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности. С. 64.

³ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

⁴ Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. С. 393, 394.

⁵ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

наводящих вопросов просматривается желание побыстрее окончить разговор или перейти к комментированию выслушанного.

Фаза комментирования представлена развернутыми репликами, которые произносятся, когда говорящий завершил какой-то фрагмент своей речи и ожидает развернутой реакции собеседника. Слушающий на время становится говорящим и комментирует сказанное ему, часто используя такие типы высказываний, как критика и выражение недовольства («Ну, ты не прав...»), согласие и одобрение («Как я тебя понимаю!»), анализ и интерпретация («Ты так говоришь, потому что...»), поучения, советы («На твоём месте я бы...») и парафраз – передачу основной мысли собеседника своими словами. Особый вид реакций слушающего – переключения, которые могут быть тематическими (переводящими разговор на другой предмет) и стилистическими (например, обращение сказанного в шутку).

При реализации разных установок на слушание применяются преимущественно определенные техники: «слушание-для-говорения» и «слушание-для-понимания»¹.

В случае «слушания-для-говорения» собеседник слушает до тех пор, пока у него не созрела ответная реплика, а затем ожидает паузу, для того, чтобы ее произнести, или прерывает на полуслове: «Я понял, а теперь послушай, что я тебе скажу на это...». На фазе комментирования преобладают оценочные суждения, интерпретация, советы и переключения.

При реализации установки «слушание-для-понимания» на фазе поддержки чаще используются уточняющие вопросы, на фазе комментирования – парафраз, который предваряет высказывание своей точки зрения и наряду с уточняющими вопросами представляет собой средство для достижения взаимопонимания. Поскольку простое повторение слов собеседника свидетельствует не о понимании, а о том, что фраза попала в блок акустической кратковременной памяти, мысль, переданная другими словами, указывает на осмысленность восприятия, и, следовательно, неправильные интерпретации могут быть исправлены партнером.

Однако при использовании парафразы собеседнику может показаться, что, поскольку его мысли повторили и не подвергли критической оценке, с ними согласны. Поэтому после парафразы следует высказать свою точку зрения, а если она еще не оформилась, специально указать на это.

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

Техника говорения включает в себя как вербальный, так и невербальный компоненты. По сравнению со слушанием при говорении время фиксации взгляда на собеседнике более ограничено: говорящий обычно лишь бросает короткие взгляды в те моменты, когда ему необходимо убедиться в том, что отдельные тематические блоки его речи оказываются воспринятыми, получая обратную связь чтением мимики слушающего. Такая несимметричная организация зрительного контакта обусловлена тем, что длительная встреча взглядов создает дискомфорт. Преимущество в зрительном контакте при говорении должен иметь слушающий, ибо для более адекватного восприятия высказанного ему необходимо отслеживать не только речь, но и ее мимико-пантомимическое сопровождение.

Жестикуляция при говорении выполняет две функции: создает у слушающего образное представление о предмете разговора и регулирует темп речи. Большой эффект при создании образного представления о предмете достигается, если говорящий жестикулирует обеими руками, при регулировании темпа речи – одной рукой.

3.2. Технология эффективного профессионального общения руководителя правоохранительного органа

Известный специалист менеджмента П. Друкер отмечал: «Менеджер побуждает, направляет и организует людей на выполнение заданий, но не более. Его единственным инструментом является письменное или устное слово либо язык цифр. Независимо от того, связана ли работа менеджера с техникой, расчетными операциями или продажей продукции, эффективность менеджера зависит от его способности слушать или читать, от его способности говорить и писать. Ему нужно искусство доводить свои мысли до сознания других людей»¹.

Формы деловой коммуникации, используемые руководителем и сотрудниками правоохранительных органов, многообразны. Среди таких форм можно выделить основные: деловую беседу, деловые переговоры, совещание, собрание сотрудников, публичное выступление, прием руководителем подчиненных и граждан, прием сотрудником граждан, работу с документами и др. Все эти формы коммуникации со своими специфическими требованиями к участию в них объединены стремле-

¹ Цит. по: Легачёва А.А. Виды управленческой коммуникации // Молодой ученый. 2014. № 6. С. 441–443.

нием их участников разрешить конкретные деловые проблемы при помощи коммуникативного акта.

3.2.1. Управленческая коммуникация и методы коммуникативно-управленческого влияния

Управленческая коммуникация – коммуникация в процессе принятия и реализации управленческих решений, обеспечивающая нормальное функционирование и развитие организации. Такая коммуникация преследует обычно следующие цели:

- информирование получателя о собственных намерениях, действиях и отношении к нему;
- побуждение получателя к определенным действиям и отношениям;
- возбуждение определенных чувств, эмоциональных переживаний;
- установление и поддержание контакта¹.

Выделяют *пять основных типов результатов управленческой коммуникации*: изменения в знаниях получателя, изменение установок получателя, изменение явного поведения получателя сообщения, изменение уровня взаимопонимания партнеров, достижение большей координированности и согласованности в действиях сотрудников организации.

Чаще всего в качестве методов коммуникативно-управленческого влияния используются приказы, распоряжения, уговоры, угрозы, просьбы, подкупы, требования и четкие указания².

Приказы, по словам Дж. Серля, представляют собой попытки заставить кого-то сделать что-то. Приказ подразумевает, что отказ адресата в сотрудничестве по реализации цели приказа влечет для него отрицательные последствия³. Недостатком ряда руководителей является создание непонятных приказов. Такие приказы почти не могут привести к полезным результатам.

Уговоры могут быть эффективными, если они применены умело и уговариваемый человек понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение. Однако подход на основе уговоров только тогда по-

¹ См.: Хухрак М. Коммуникативные основы управленческой деятельности. Белгород, 2000.

² См.: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М., 1991. С. 167–168.

³ См.: Романова В.М. Коммуникативный конфликт как социально-лингвистический феномен // Соц.-экон. явления и процессы. 2010. № 10. С. 284.

лезен, если человек разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом, понимает, что уговоры лишь один из механизмов управления.

Как средство коммуникативно-управленческого влияния уговоры чаще всего применяются в экстремальных ситуациях («Сроки поджимают...», «Все в командировках, и это дело больше некому поручить»).

Очевидно, что при всей своей простоте уговоры не всегда эффективны и имеют массу побочных эффектов.

Угрозы обычно используются как жесткий стиль влияния, когда уговоры перестают действовать как мягкий стиль коммуникативно-управленческого влияния. Руководитель, прибегая к угрозам, может взывать к чувству совести и ответственности, обращаться к логике и здравому смыслу, заинтересованности и лояльности.

Обоснованием угрозы является страх, который иногда является достаточным мотивом для действия. В короткое время он может сработать, но не может быть мотивом долговременной, а тем более целесообразной, продуктивной и эффективной деятельности.

Угроза имеет много отрицательных побочных последствий: обиду, разрыв деловых отношений, желание возместить ущерб от отрицательных эмоций в виде мести и т. д. Чувство обиды может усилиться и сказаться на самом руководителе. Угроза вызывает борьбу между двумя людьми, в которой обязательно будут победитель и побежденный. Однако часто в такой борьбе незаметно, как в проигрыше остаются интересы дела.

Просьбы используются руководителем, если он пытается обеспечить себе сочувствие, обращаясь к лучшей стороне личности подчиненного. Они могут подействовать, но только если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Подкуп позволяет руководителю предоставлять своему подчиненному какие-либо преимущества, если тот определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп действует, поскольку при частном подходе подчиненному предоставляются неординарные вознаграждения за усилия. Однако, если при подкупе нарушается честность, он становится обманным и воспринимается подчиненным с насмешкой.

Требование, основанное на использовании руководителем правил субординации, позволяет предложить подчиненному взяться за определенную задачу. У требования есть такие преимущества, как простота и демонстрация уважения к подчиненному.

Четкие указания могут вызвать обиду, особенно если они высказаны резко и грубовато. Однако такие указания имеют преимущества четкости и требуют той или иной реакции.

Таким образом, единственно верных и коммуникативно-управленческих методов воздействия не существует, их выбор в большинстве ситуаций определяется конкретно складывающейся ситуацией. При этом важно учитывать ряд условий успешного коммуникативно-управленческого влияния. К ним относятся: адекватная оценка руководителем подчиненного; ясность и конкретность в указаниях; уважение руководителя по отношению к подчиненным; готовность работать с возникающими проблемами; наличие у руководителя репутации человека честного и справедливого в отношениях с другими людьми¹.

3.2.2. Технологические основы обеспечения эффективности управленческих коммуникаций в деятельности руководителя правоохранительного органа

Если руководитель правоохранительного органа непосредственно контактирует с подчиненными, он находится в курсе дел, а также демонстрирует свои индивидуальные качества, как достоинства, так и недостатки.

Авторитет и лидерские качества руководителя не определяются только степенью овладения им системой мер административного воздействия. Не меньшее значение имеют *стиль общения* с подчиненными, внимание к ним, способность налаживать деловые и вместе с тем лично-опосредованные отношения с людьми, понимание психологических закономерностей межличностной коммуникации, взаимовосприятия и взаимодействия².

Эффективность управленческих коммуникаций обеспечивается выполнением следующих *требований*: соблюдение культуры речи, грамотное использование неречевых средств коммуникации, настройка на собеседника, соблюдение субординационной культуры и речевого этикета.

Культура речи является интегративной характеристикой, включающей в себя содержание сообщения и форму высказываний. Оценивая *воздействие речи со стороны содержания*, обычно выделяют следующие характеристики: насыщенность речи информацией, логичность, точность, понятность ее собеседнику, целесообразность (уместность) и др.

¹ См.: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. С. 168.

² См.: Психология служебной деятельности : учеб. для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности «Психология служеб. деятельности» / Н.В. Румянцев [и др.] ; под ред. Н.В. Румянцева, В.Л. Цветкова. М., 2016. С. 216.

Информативность речи зависит прежде всего от новизны и важности или ценности для слушателя сообщаемых фактов и связана с полнотой раскрытия основной мысли, ее иллюстрации необходимыми фактическими данными, практическими примерами. Информативность речи существенно повышается в зависимости от способности говорящего к анализу и обобщению и существенно снижается при наличии в речи лишней информации, не относящейся к предмету обсуждения.

Основой *логичности речи* является логичность мышления. Поэтому целесообразным является обучение основным положениям и законам логики. Во время подготовки к любому виду управленческого общения, например к беседе, нужно проработать логику передачи информации, обсуждения каждого конкретного вопроса. Логичность речи положительно влияет на способность слушателя воспринимать информацию.

Руководителю не следует пользоваться словами, понятиями и терминами, значение которых он не знает точно: они будут звучать неестественно, а скорее всего, и неуместно. В результате речь потеряет *точный* свой *смысл* и не будет понятной подчиненным.

Понятность речи связана, с одной стороны, с учетом интеллектуального потенциала собеседника, его предварительной осведомленности в обсуждаемой теме, а с другой – с упрощением материала до этого уровня.

Форма высказываний характеризуется правильностью и чистотой, богатством (разнообразием знаковых средств), выразительностью и образностью речи.

В устном общении *правильность речи* заключается в соблюдении грамматических, лексических, фразеологических, стилистических и других норм языка. *Чистота речи* предполагает отсутствие слов-паразитов, жаргона, вульгарных слов. Речь также загрязняют неправильные ударения в словах, иноязычные слова, профессионализмы и канцеляризмы. Чистота речи зависит от четкости дикции. *Богатство речи* достигается путем исключения неоправданного повторения слов, однотипных речевых конструкций и т. п. *Выразительность и образность речи* заключается в таком подборе и построении предложения, которое лучше и точнее всего передает мысль, и достигается путем использования слов и словосочетаний в необычном, метафорическом значении. Большое влияние на слушателей производит *оригинальность высказываний*.

Ошибки в словах и выражениях, пусть даже самые мелкие, приводят к моментальному акцентированию на них внимания собеседника

и, как следствие, к утере нити разговора, т. е. пагубно сказываются на корректном понимании подчиненным того, что от него впоследствии потребуют. Точные, яркие, образные выражения, наоборот, заставляют заинтересованного собеседника глубже вникнуть в суть беседы, дополнительно, уже самостоятельно, осмыслить тот аспект, который был выделен в разговоре.

Важное значение в управленческой коммуникации руководителя правоохранительного органа играет *грамотное использование перечисленных средств коммуникации*. Основную роль среди них играет выражение лица за счет высокой социальной значимости экспрессии лица при установлении контакта между людьми. Лицо постоянно находится в поле зрения партнера.

В управленческой коммуникации лицо руководителя является своеобразной визитной карточкой: доброжелательное выражение лица способствует установлению доверительной рабочей атмосферы. Улыбка является незаменимым средством установления контакта между собеседниками. Вместе с тем стремление улыбаться постоянно или как можно чаще является ошибочным: могут быть случаи, когда улыбка окажется неуместной. Нужно контролировать выражение лица, чтобы оно соответствовало смысловой стороне излагаемой или воспринимаемой информации, в которой происходит беседа.

Для оценки атмосферы делового общения важно учитывать и частоту обмена взглядами, длительность задержки взгляда на партнере, т. е. динамические характеристики взгляда, или *контакт глаз*. Поэтому часто используются такие выражения: «глаза бегают», «многообещающий взгляд», «стрелять глазами», «сглазить» и др. Глаза называют зеркалом души, окном в мир и др.

Под контактом глаз понимается обмен взглядами, время фиксации взгляда на партнере и направление взгляда¹. На развитие контакта глаз влияет множество факторов: пол, возраст, личностные особенности, степень знакомства партнеров, система отношений между ними, ситуация общения и др. Контакт глаз является наиболее тонким показателем складывающихся между людьми взаимоотношений. Например, уже с 5–7 недель ребенок сосредоточивается на материнском взгляде и вскоре активно начинает требовать зрительного контакта, если мать не смотрит на него.

Движение глаз, направленность взгляда многие люди связывают с нравственно-этическими характеристиками человека. Запрет и разре-

шение на контакт глаз являются своеобразными механизмами регуляции отношений между людьми. Обычно сообщение важной информации коммуникатором, а также желание одного из партнеров получить дополнительную информацию сопровождается активным зрительным восприятием. Стремление избежать контакта глаз или отведение взгляда от собеседника свидетельствует о возникновении коммуникативных барьеров. Пристальный неподвижный взгляд указывает на нарушение обратной связи. Несовпадение между характеристиками взгляда и других коммуникативных средств, например сочетание недоброжелательного взгляда с речевым высказыванием о радости общения с партнером, показывает неискренность собеседника.

В качестве критериев анализа *контакта глаз* рассматриваются *пространственные и временные параметры*¹. Пространственные параметры отражены в следующих разновидностях взгляда:

- прямой (выражает интерес, уважение, открытую позицию, уверенность, готовность к контакту);
- направленный вдаль (выражает задумчивость, сосредоточенность, сомнение, колебание);
- направленный сквозь партнера, или расфокусированный (выражает подчеркнутое неуважение, возможную агрессивную реакцию);
- направленный мимо партнера (выражает эгоцентризм, нацеленность на себя);
- сбоку (выражает скепсис, цинизм, недоверие, озабоченность);
- снизу, исподлобья (выражает агрессивность, доходящую до готовности к нападению или защите, при наклоне головы и напряженной согнутой спине – подчиненность);
- сверху вниз (выражает чувство превосходства, гордость, высокомерие, презрение);
- твердый (выражает уверенность в себе);
- жесткий (выражает скрытность, агрессивность, иногда бесцеремонность, недоверие).

Временными параметрами смотрения друг на друга являются частота, длительность контакта.

Более всего изучен контакт глаз, связанный с характером взаимодействия и темой разговора. Установлено, что говорящий смотрит на слушающего в конце каждой реплики и при изложении опорных пунктов сообщения, а слушающий – постоянно на говорящего, осуществляя таким образом информационный поиск и сообщая собеседнику о своей готовности слушать.

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василика. С. 329.

¹ См.: Основы теории коммуникации / под ред. М.А. Василика. С. 329–330.

Люди смотрят друг друга от 30 до 60 % всего периода общения при нормальном развитии отношений. Если два человека во время делового разговора смотрят друг на друга больше 60 % времени, они, скорее всего, больше заинтересованы в личности партнера, чем в предмете контакта. При позитивном развитии отношений партнеры смотрят друг на друга дольше и чаще тогда, когда слушают, а не тогда, когда говорят. Если отношения приобретают агрессивный характер, частота и интенсивность взглядов резко увеличиваются.

Контакт глаз увеличивается во времени также с увеличением дистанции между общающимися: люди склонны смотреть на говорящего больше, если он находится на некотором расстоянии. Существенное влияние на взаимосвязь временных параметров контакта глаз и дистанции общения оказывают пол и возраст партнеров. Если у мужчин контакт глаз увеличивается с увеличением дистанции, то у женщин эта взаимосвязь не столь прямолинейна: самый интенсивный контакт наблюдается, если партнеры находятся на расстоянии 15 см; средний – 60 см, наименьший – 3 м. Некоторые исследователи склонны считать, что большое расстояние между партнерами блокирует необходимый для женщин уровень влияния и они просто уходят от взаимодействия.

Интенсивность контакта глаз связана со статусом общающихся: контакт глаз находится на среднем уровне с адресатом очень высокого статуса, достигает максимума при умеренно высоком статусе адресата и снижается до минимума при низком статусе адресата. Если взгляды участников взаимодействия обращены к какому-либо одному человеку, следовательно, он и имеет явную лидерскую позицию в группе.

В деловом общении визуальный контакт помогает говорящему почувствовать, что он общается с партнером, а не говорит в пространство. Взгляд на говорящего не только выражает заинтересованность, но и помогает сосредоточить внимание на том, что говорит собеседник. При деловом взаимодействии желательно, чтобы говорящий и слушающий смотрели в глаза друг другу не более 10 с перед началом разговора или после того, как произнесено несколько фраз. Партнерам также нужно стремиться к тому, чтобы глаза время от времени встречались с глазами собеседника. Приблизительно за 2 с до окончания своей речи говорящий увеличивает частоту взглядов на слушающего, за 0,25 с – она возрастает, а по завершении речи говорящий, как правило, прямо смотрит в глаза собеседнику, будто сообщает: «Я все сказал, теперь ваша очередь».

Весьма просто поддерживать *визуальный контакт при обсуждении приятной темы*. Реже смотрят в глаза человека, который смущает бестактными вопросами, нескромными замечаниями, попыткой вторгнуться в личную жизнь. *Если тема неприятна или запутана*, настойчивый взгляд вызывает возмущение и воспринимается как вмешательство в личные переживания. Однако замечено, что в процессе конфликтных взаимоотношений люди склонны реже наказывать тех, кто более пристально на них смотрит.

Пристальный взгляд препятствует позитивным контактам, часто воспринимается как признак враждебности. По этой причине люди обычно избегают визуального контакта в ситуациях спора, конфликта, соперничества, чтобы он не был понят как выражение негативной оценки партнера. Стремление отворачиваться в таких ситуациях особенно характерно для женщин.

Не рекомендуется смотреть в глаза человеку, если он излагает неприятные, но эмоционально значимые лично для него факты, поскольку отказ от прямого визуального контакта воспринимается как выражение понимания эмоционального состояния собеседника.

Частота, длительность и пристальность прямого взгляда в глаза собеседника определяются также индивидуальными особенностями. Например, женщины смотрят на других людей в среднем дольше, чем мужчины, причем контакт глаз женщины с партнером-женщиной гораздо дольше, чем с партнером-мужчиной. Мужчины дольше смотрят в глаза партнеров-мужчин, чем в глаза женщин. Различия мужчин и женщин проявляются и в другом: в процессе общения женщины гораздо дольше смотрят на тех, кому они симпатизируют, а мужчины – на тех, кто им симпатизирует.

Контакт глаз связан с определенными видами отношений к партнеру. Эти отношения формируют три группы:

– «дистанция». Ее позитивный полюс «включенность в контакт» составляют отношения привязанности, заинтересованности, принятия, которым соответствует интенсивный визуальный контакт, подчиняющийся правилам в соответствии с ролью коммуникатора и слушателя, негативный полюс «выключенность из контакта» – отстраненность, автономность, отчужденность отношений, выраженные нечастым, неинтенсивным или полностью отсутствующим контактом глаз;

– «позиция». Имеет полюс контроля – доминирование, власть, подавление, которым соответствуют интенсивность и продолжительность смотрения на партнера, особенно в моменты активной коммуникации, полюс подчинения – покорность, неуверенность с характерным сверну-

тым контактом глаз, частичным и быстрым поглядыванием на партнера, а также достаточно настойчивым поиском взгляда партнера;

– «валентность». Ее позитивный полюс составляют отношения эмоциональной близости, доброжелательности, симпатии; сопровождающиеся теплым, ласковым взглядом, отрицательный полюс – эмоциональная холодность, подозрительность, неприязнь, выраженные пристальным, жестким, холодным взглядом.

Не менее важны в управленческой коммуникации *жесты*. Они помогают говорящему: отобразить объект беседы, показать настроение, внутренние колебания, обеспечить физический контакт (например, рукопожатия, похлопывания, поглаживания, прикосновения к одежде). Поэтому жесты широко распространены в неделовом, интимном общении, когда менее выражено статусно-ролевое положение партнеров, поскольку свидетельствуют о близости общающихся. Для управленческого общения менее характерны жесты-прикосновения, на выбор которых большое влияние оказывает должностное положение, авторитет, возраст, пол общающихся. Например, В.А. Лабунская подчеркивает, что жест «похлопывание по плечу» возможен только при социальном равенстве партнеров. Неуместное применение этого и других жестов-прикосновений в управленческом общении может вызвать отрицательную реакцию собеседника.

Поза – один из важных неречевых средств общения – наиболее подвержена регулированию в соответствии с определенными канонами в деловом общении. Когда человек (руководитель) выступает перед большим количеством народа (подчиненных), его несомненно охватывает смущение. В начале выступления его движения неестественны, и он сам знает и чувствует это, начиная смущаться. В данном случае весьма полезны тренировки перед зеркалом для отработки универсальных поз.

В управленческой коммуникации, в частности в беседе, важное практическое значение имеет *поза партнера*, которая свидетельствует в большей степени, чем его слова, о восприятии информации, согласии или несогласии с сообщением, доброжелательном или, наоборот, враждебном отношении. Различают *позы открытые и закрытые* (защиты).

Об открытости позы, как правило, свидетельствуют раскрытые руки, наклоненный в сторону партнера корпус тела, перемещение на край стула ближе к партнеру, расстегнутый пиджак. Опыт показывает, что соглашения между людьми в расстегнутых пиджаках достигаются чаще, чем между теми, кто остается застегнутым. Если кто-то меняет свое решение в благоприятную сторону, он разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак. Элементы открытости в позе партнера по

общению указывают на атмосферу доверия, которая является основой управленческой беседы.

Скрещенные на груди руки, сжатые кисти рук, слегка поднятая вверх голова говорят о закрытости позы. К этой же группе можно отнести и поворот головы от собеседника, отведение взгляда в сторону, которые обычно говорят о сомнении, несогласии, о том, что партнеру не нравится ход беседы. Поза, предполагающая отсутствие визуального контакта, как правило, свидетельствует о формальности общения. Поворот корпуса и ноги, обращенные к выходу (если собеседники стоят), показывают, что партнер уже мысленно закончил беседу и ждет удобного предлога уйти, т. е. многое из сказанного ему не будет воспринято. Поэтому для продолжения беседы в такой ситуации нужно дополнительно мотивировать собеседника, сигналом о желании которого продолжить разговор станет изменение позы.

К невербальным средствам общения обычно относят и *пространственную организацию коммуникации*, важным компонентом которой является расстояние между собеседниками. У многих возникает чувство дискомфорта, когда партнер по общению, сокращая оптимальную дистанцию, давит или нависает над ними. Интимной не может быть беседа, участники которой удалены на расстояние более 4 м.

В пространственной организации коммуникации есть определенные закономерности. Люди, находящиеся в очень близких отношениях, общаются на расстоянии до 0,5 м – на интимной дистанции общения. Общение с коллегами, знакомыми, не очень близкими друзьями происходит на расстоянии от 0,5 до 1,5 м – на личностной дистанции. В общении «начальник – подчиненный» его участники удалены друг от друга на 1,5–4 м – на официальную дистанцию. Публичное общение с аудиторией или большой группой людей осуществляется на расстоянии более 4 м – на открытой дистанции. Такое выделение разновидностей дистанций общения условно, поскольку расстояние между собеседниками может значительно изменяться в зависимости от их индивидуальных особенностей и социально-культурной среды.

Чтобы добиться гармоничности в использовании экспрессивных средств общения, нужно учитывать, что они проявляются и воспринимаются комплексно.

Все без исключения средства коммуникации важны в беседе. Поэтому надо помнить о каждом из них и использовать, но чтобы не возникли противоречия в использовании различных средств в общении, которые приводят к дезорганизации внимания собеседника и появлению недоверия к руководителю и к тому, что он говорит.

Если учесть предпочтительные выразительные средства коммуникации, можно составить своеобразный *экспрессивный портрет участника управленческой беседы*, прежде всего руководителя. Итак, участник управленческой беседы должен иметь:

- доброжелательное, внимательное выражение лица;
- периодический и как можно более продолжительный контакт глаз;
- сдержанные неинтенсивные жесты;
- открытую позу (корпус наклонен к собеседнику);
- спокойную речь с интонационным выделением наиболее важных мыслей, структурных элементов, этапов беседы.

Значительных усилий требует своеобразная *настройка на собеседника*, в максимальной степени учитывающая его индивидуальные особенности и в целом особенности обстановки.

Ведущей особенностью любого собеседника является его *темперамент*, который придает акту коммуникации различный характер. Поэтому важно учитывать темпераментные особенности собеседника, особенно подчиненных.

Работоспособны, активны, инициативны *подчиненные-холерики*. Они умеют преодолевать трудности и препятствия. Такие работники всегда ставят ясные цели, увлечены работой, готовы доказывать свою точку зрения, если уверены в правоте. С подчиненными-холериками руководителю следует быть сдержанным, замечания формулировать в виде заданий. Указания на ошибки, как правило, холериков активизируют, создают более высокую мотивацию к труду.

Подчиненные-сангвиники не могут успешно выполнять однообразную работу, требующую усидчивости, устойчивости внимания, терпения. Отсутствие значимых целей делает сангвиника раздражительным, а его поведение непредсказуемым. Повысить мотивацию к труду сангвиника можно, если постоянно ставить перед ним новые интересные задачи. При этом необходимо систематически контролировать его работу. С подчиненным-сангвиником можно строить формальные отношения: он не склонен к длительному и постоянному анализу личностных проблем. Его необходимо заинтересовывать материальными условиями труда и перспективой: сангвиник знает себе цену и ищет подкрепления своей значимости со стороны руководства.

Медлительные *подчиненные-флегматики* предпочитают спокойную обстановку и монотонную работу. В зависимости от условий труда у них могут проявляться выдержка, основательность, глубина мыслей или вялость, безучастность к окружающему, безволие, склонность к вы-

полнению лишь привычных действий. Давать задание флегматику лучше в письменном виде. Если задание формулируется устно, необходимо убедиться в правильности и точности его понимания. С подчиненными-флегматиками необходимо постоянно поддерживать контакт в общении, привлекать их к деятельности, поощрять инициативу.

Подчиненные-меланхолики в коллективе часто находятся в позиции ведомых. Они болезненно переживают свои ошибки и склонны их преувеличивать. Меланхолику необходимы постоянная эмоциональная поддержка и регулярный отдых. С подчиненными-меланхоликами нельзя говорить резко, с иронией или насмешкой, им не следует оказывать особое внимание. Нежелательно поручать меланхоликам задания, выполнение которых требует частого общения с людьми, быстрого реагирования в экстремальных ситуациях и принятия ответственных решений.

Таким образом, знание свойств темперамента подчиненных позволяет руководителю осуществлять эффективное управление, обеспечивающее целостное функционирование, сохранение и развитие организации. Руководитель также должен обращать внимание на социально-психологические качества подчиненных, такие как социальные установки, стереотипы мышления, ценностные ориентации.

Кроме вербальных и невербальных компонентов управленческой коммуникации, которые являются техническими и психолого-техническими факторами, способными повысить ее эффективность, серьезного внимания руководителя требуют психологические и социально-психологические факторы. К ним относится соблюдение требований *субординационной культуры и речевого этикета*, которые предполагают вежливость, внимательность, сдержанность.

Основу *субординационной культуры и речевого служебного этикета* составляют следующие *компоненты*: приветствие, рукопожатие, обращение к собеседнику, соблюдение дистанции между собеседниками, отдача распоряжений, поведение руководителя во время коммуникации, оценка служебной деятельности подчиненных, внеслужебные отношения и др.¹

Речевого служебного этикета реализуется прежде всего в *приветствии*. С древних времен люди оказывают друг другу почтение посредством приветствий. Обычно первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоя-

¹ См.: Кузин Ф.А. Культура делового общения : практ. пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М., 2002.

щим. Во время приветствия во рту не должно быть сигареты, руку нельзя держать в кармане.

Приветствие, как и прощание, обычно сопровождается жестами: рукопожатием, поднятием руки, кивком головы и др. В случае обмена **рукопожатиями** приоритет принадлежит руководителю, при равенстве статусов – более старшим по возрасту людям. Пожимая руку, мужчины обычно произносят краткие приветствия: «Рад встретиться с вами (видеть вас)», «Добрый день...». Приветствуя мужчину, по правилам вежливости можно спросить: «Как дела?», «Как настроение?» и др. Обмен рукопожатиями имеет значение для выражения руководителем невербальной оценки поведению подчиненного: с провинившимся сотрудником некоторые руководители рукопожатием не обмениваются. Если в комнате находятся несколько человек, при желании обменяться рукопожатием с одним из них, по этикету следует обязательно протянуть руку и всем остальным.

Определенные правила речевого этикета, касаются **обращения к собеседнику**. Обращение «Вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный руководитель всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно и допустимо лишь тогда, когда взаимно, либо обусловлено неформальными отношениями и особой доверительностью руководителя к подчиненному.

К **деловым партнерам**, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам **предпочтительно обращаться** по имени и отчеству, в редких случаях – по фамилии с добавлением специального звания, например капитан Иванов. Не следует злоупотреблять обращением только по имени, в том числе на американский манер в сокращенном варианте. В традициях нашей социокультурной среды принято уважительно называть людей по имени и отчеству. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К **незнакомому человеку можно обратиться** со словами: «гражданин», «господин», «девушка», «молодой человек» и др. Однако часто некоторые из названных слов в конкретных случаях не совсем удачны. Поэтому часто обращаются к незнакомому человеку безлично: «Извините...», «Позвольте...» или «Будьте так добры...».

Во время ведения делового разговора важно учитывать **соблюдение дистанции между собеседниками** и объем пространства общения. Если необходимо наладить контакт с собеседником, чтобы вести конструктивный диалог, следует придерживаться дистанции приблизительно в 1,5 м, на которой отсутствует преграда в виде огромного письменного стола.

Особой чуткости и такта требует **отдача распоряжений**. В большинстве случаев, если нужно поручить подчиненному что-либо сделать, распоряжение лучше излагать в форме не приказа, а просьбы. Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, поддерживает в них уважительное отношение друг к другу. Например, вместо «Иван Иванович! Я требую...» (или несколько мягче: «Иван Иванович! Я прошу...») лучше сказать: «Иван Иванович! Не смогли бы Вы...». Подчиненный понимает, что отдано распоряжение, а не выражена просьба, но современный служебный речевой этикет требует всегда, когда возможно, придерживаться демократической формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой. Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне»: у окружающих не должно создаваться впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако, если руководитель говорит: «Я думаю», «Мне думается», он не подменяет общественную потребность личной, а выражает желание быть правильно понятым, которое является потребностью личности.

Поведение руководителя во время коммуникации играет важную роль. Часто бывает, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, устремляет свой взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя, хотя тот уже вошел и поздоровался. Если начальник не отрывается от бумаг, он демонстрирует элементарное неуважение к посетителю.

Вошедший – руководитель рангом ниже или рядовой работник – должен, как только он переступил порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращаются, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он всегда должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным, необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на какие-либо

посторонние дела. Так, нужно до минимума свести телефонную беседу, которая неожиданно может состояться, или диалог с третьим лицом, прерывающим встречу. Особенно неуместны телефонные разговоры неслужебного характера, которые могут быть истолкованы не только отсутствием должного уважения к собеседнику, но и склонностью руководителя тратить время впустую, ибо из-за перерывов в беседе необходимо вновь возвращаться к уже рассмотренному вопросу.

Руководитель должен серьезно, внимательно относиться к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, что не следует торопиться с окончательными суждениями по поводу предложения, выданного подчиненным: в нем может быть то, что нельзя сразу понять. Поэтому мгновенно высказанное безапелляционное суждение не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Если этими качествами обладает руководитель, он хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у многих руководителей, особенно сформировавшихся при советской системе власти, есть ложное представление о том, что он должен сразу высказаться, причем в самой категоричной форме по любому служебному вопросу. Некоторые из них практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции. Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений – главный фактор, способствующий авторитету, хотя, если руководитель допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, он теряет свой авторитет. Совершенно очевидно, что любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоказано этике деловых взаимоотношений. Если перебивать подчиненного, подвергать его критике, не выслушав его объяснений, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, атмосфера доверия и уважительности в деловом разговоре будет отсутствовать.

Каждому старшему по должности часто приходится давать *оценки служебной деятельности подчиненных*, которые являются важным методом стимулирования как отдельного работника, так и всего коллектива. Если оценки со стороны руководителя не произвольны, они правильны, а следовательно способствуют формированию общественного мнения служебного коллектива, помогают создать в нем

надлежащий морально-психологический климат. Кроме соответствия оценок действительному положению вещей, очень важным является соотношение положительных и отрицательных оценок, характер их выражения, а также обстановка, в которой эти оценки доводятся до сведения работников.

Не будем забывать, что, по мнению основателя гуманистической психологии К. Роджерса, «оценивание всегда воспринимается как угроза, всегда приводит к нужде в защитной реакции, всегда означает, что какая-то часть опыта будет закрыта для осознания». Однако, как он подчеркивает далее, «отсутствие оценивания не означает, что мы никак не реагируем на то, что человек произвел». Меняется форма реагирования: вместо слов «То, что вы делаете – плохо» уместна фраза «Мне не нравится ваша работа»¹. Данный подход «не равнозначен мягкости, снисходительности или потворству. Это разрешение быть *свободным*, которое также означает ответственность»². Другими словами, умеренность, корректность, объективность, уместность являются основными требованиями к оценке деятельности подчиненных.

Однако отдельные руководители считают, что замечать недостатки, ошибки и просчеты в работе подчиненных и строго за это наказывать – их обязанности. Такие представления глубоко ошибочны. Особенно заблуждаются те, кто взыскивает за совершение ошибки или нарушения без учета их тяжести, исходя из порочной педагогики, суть которой сводится к правилу «Строгость не помешает». Такого рода руководители полагают, что, если наказать максимально подчиненного даже за сравнительно мелкое нарушение или ошибку, можно предупредить их в будущем. Однако, во-первых, стимулирование труда лишь замечаниями и критикой способствует возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности. Во-вторых, отрицательные оценки и замечания, как содержание обязанностей руководителей, не позволяют стимулировать творческое отношение к делу, развивать у сотрудников самостоятельность, инициативу, а напротив, препятствуют этому.

Опытный руководитель, если вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и избегает общих оценок работника как такового, т. е. специально разде-

¹ Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. С. 420–421.

² Там же. С. 422.

ляет неподобающее поведение сотрудника и личность этого сотрудника. Общие оценки работника даются в определенных случаях. Если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, между ними нормальные деловые отношения установиться не могут.

Давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие при третьих лицах не следует. В такой ситуации вполне реальна опасность дополнения того, что сказал руководитель, различного рода подробностями, которые настолько исказят его слова, что подчиненный вместо того, чтобы задуматься над своими недостатками, будет стремиться выяснить отношения с руководителем или затаит на него обиду, которая всегда мешает интересам дела.

Не всегда уместно давать отрицательную оценку публично: необходимо учитывать характер ошибки и особенности личности работника. Например, сверх меры самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях, и содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание человека заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя безразличны подчиненному. Поэтому важно, чтобы сотрудник усмотрел в форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унижить его, поставить на место, показать ему власть руководителя.

В соответствии с речевым служебным этикетом ко всем членам коллектива должны применяться одинаковые мерки при оценке их работы. Начальник, использующий разные мерки в оценке работы, которые зависят от личных симпатий и антипатий или каких-либо иных, не относящихся к деловым отношениям, признаков, обнаруживает едва не самое отрицательное качество для него – несправедливость. Поэтому в подходе к подчиненным наиболее целесообразен принцип эмоциональной нейтральности – ко всем сотрудникам необходимо относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными **во внеслужебных отношениях**. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения: оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что он перестанет замечать его мелкие, а то и немелкие

нарушения. Иная ситуация складывается, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения: как правило, личные просьбы носят взаимный характер и при наличии принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, – одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом необязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а наедине с подчиненным, является положительной оценкой, которая становится важным моральным стимулом труда для сотрудника. Поощрение в любой форме не должно откладываться, а должно следовать непосредственно за поводом для него.

Доброе слово со стороны руководителя проявляется не только в похвале за хорошо сделанную работу. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

Таким образом, в арсенале руководителя есть ряд технологических подходов, позволяющих значительно повысить эффективность его управленческой деятельности. К ним относятся: соблюдение культуры речи, грамотное использование неречевых средств коммуникации, настройка на собеседника, соблюдение субординационной культуры и речевого этикета.

3.2.3. Делегирование полномочий как коммуникативная технология

Под **делегированием полномочий** понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с полномочиями должны также делегироваться необходимые права, компетенция и ответственность. Делегирование может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями.

При делегировании полномочий руководитель, сохраняя за собой ответственность за общую схему управления, должен подобрать соответствующих сотрудников; обеспечить им задачи, цели, средства и сроки; распределить сферы ответственности; координировать выполнение по-

рученных задач; стимулировать и консультировать подчиненных; осуществлять контроль рабочего прогресса; постоянно давать оценку успехов и неудач сотрудников; пресекать попытки обратного делегирования.

Обычно *делегироваются следующие виды работы*: рутинная работа, специализированная деятельность, частные и малозначимые вопросы, подготовительная работа.

Не подлежат делегированию такие вопросы, как установление целей, принятие решений, выработка политики организации, руководство сотрудниками и их мотивация, задачи высокой степени риска, необычные и исключительные дела, задачи строго доверительного характера и др. Эти вопросы решает только сам руководитель.

По *методике делегирования*, как формы оптимизации работы коллектива, необходимо:

- делегировать полномочия заблаговременно, подготовив и убедив сотрудника к принятию новой ответственности;
- делегировать полномочия, убедившись в том, что сотрудники способны взять на себя новую ответственность;
- делегировать по возможности задачу целиком, а не в виде частных изолированных заданий;
- провести перед делегированием инструктаж, постановку целей, объяснить, о чем идет речь, провести консультации по узловым вопросам;
- дать максимально полную информацию для реализации задачи;
- объяснить смысл и цели задачи, мотивы ее реализации;
- дать пояснения сложных задач следующим образом: подготовить сотрудника; объяснить процесс, его этапы; показать, как делают работу; пронаблюдать операции и откорректировать их; передать сотруднику работу целиком.
- вменить важные и крупные задачи в обязанность сотруднику посредством письменного распоряжения;
- не вмешиваться без крайней нужды;
- придать уверенность сотруднику посредством контроля, консультаций и оценок;
- затребовать отчеты о прохождении этапов работы и регулярно знакомиться с ними;
- контролировать в полной мере конечные результаты, немедленно информируя исполнителя о результатах контроля;
- оценить оперативно, но не поспешно, конструктивно успехи, по критиковать недостатки, разобрать трудные случаи, проанализировать неудачи.

3.2.4. Отдача устных распоряжений как коммуникативная технология

Устные распоряжения могут быть оценкой, директивой, инструкцией, формой распорядительной информации и др.

Техника и методика делового общения включает в себя *четыре правила устных распоряжений*. В соответствии с ними устное распоряжение:

- должно отдаваться в явной форме – в форме очевидного, прямого и однозначного предложения выполнить некоторое действие, а не в форме намека, пожелания, обговаривания мотива и стимула;
- должно отдаваться лично исполнителю, а не через вторые руки, чтобы не воспринималось как отказ в уважении к лицу, которому оно адресуется, т. е. чтобы не снижалась его значимость и важность;
- является эмоциональным знаком, а также инструкцией и распорядительной информацией, фактом делового общения, проводимого на определенной эмоциональной волне, которая характеризует степень конфликтности и доверительности;
- отдается без слов «Мне нужно», «Я хочу» и т. п., чтобы не создавалось впечатление, что его выполнение хочет только руководитель для удовлетворения своих потребностей.

3.3. Технология эффективного профессионального общения руководителей и сотрудников правоохранительных органов с гражданами

Любая коммуникация, независимо от ее вида, начинается с установления контакта. Поэтому эффективное профессиональное общение сотрудников правоохранительных органов с гражданами основывается на установлении контакта и доверительных отношений – на двух стадиях единого коммуникативного процесса.

3.3.1. Психология межличностного контакта

Межличностный контакт – динамический процесс установления или возобновления межличностных связей между индивидами в пространстве и времени¹.

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

В системе «сотрудник – гражданин» межличностный контакт имеет свои особенности. Поэтому он является:

– *ситуационно-деловым*. Осуществляется для решения определенной правоохранительной задачи. Цели, задачи, обстановка оказывают психологическое влияние на его протекание и результат;

– *юридическим*. В ходе контакта возникают правоотношения, определяющие порядок реализации своих прав и обязанностей. Контакт со стороны сотрудника происходит при соблюдении установленных норм, которое воспринимается его партнером по общению и обуславливает их поведение и общение;

– *статусно-ролевым*. Сотрудник и гражданин отдают отчет в различиях своих позиций в ситуации, которая побудила их к общению, и не общаются как два приятеля, разговаривающие на равных;

– *познавательно-оценочным*. Вступившие в контакт люди внимательно присматриваются друг к другу и решают, что и как говорить, а что не говорить;

– *межличностным, во многом индивидуализированным*. Во время контакта разговаривают личности, определенным образом относящиеся друг к другу, подверженные симпатиям и антипатиям, взаимопониманию и вражде, пытающиеся повлиять друг на друга и использующие для этого все средства общения;

– *информационным*. Собеседники не только передают-принимают информацию, но и вступают во взаимодействие и взаимоотношения, изучают, воздействуют друг на друга, проводят свою линию поведения, отстаивают свои интересы.

Все эти психологические особенности влияют на процесс обмена информацией в ходе контакта. Успех обеспечивается умением инициатора общения, сотрудника, принять их во внимание, использовать для решения стоящих задач¹.

Существуют психологические факторы, образующие в комплексе условия *установления психологического контакта*. Такими факторами являются:

– психологическая значимость проблемы, по поводу или в контексте которой ведется общение и сотрудником делается попытка установить психологический контакт;

– психологические особенности обстановки, в которой осуществляется общение;

¹ См.: Прикладная юридическая психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А.М. Столяренко. М., 2001. С. 369–370.

– психология гражданина, занятая им позиция, избранная линия и тактика поведения, психическое состояние;

– психология сотрудника;

– эффективность применяемых сотрудником приемов общения и установления контакта¹.

Для вступления в контактное взаимодействие существуют различные способы. Удачная терминология для их описания была предложена известным русским режиссером и театральным педагогом П.М. Ершовым. Он выделил *три вида вхождения в контактное взаимодействие*: «пристройка сверху», «пристройка снизу» и «пристройка на равных»². П.М. Ершов фактически выделяет три градации использования так называемой доминантной техники самопредъявления, а степень доминантности или подчинения устанавливается с помощью позы, взгляда, темпа речи и инициативы в установлении контакта.

Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или с полным отсутствием контакта глаз, медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции (как дальней, так и ближней) служат отличительными признаками классической техники доминирования – «*пристройки сверху*». Противоположные признаки – приниженная поза, постоянное движение глаз вверх-вниз, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру – свидетельствуют о подчинении («*пристройка снизу*»). «*Пристройка на равных*», по П.М. Ершову, отличается раскованностью, «мышечной освобожденностью». Для партнерского взаимодействия характерны синхронизация темпа речи, уравнивание ее громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами³.

Инициатор контакта в беседе должен отдавать все преимущества первоначального высказывания именно партнеру. Самому же следует тщательно контролировать свое поведение – избегать категоричных высказываний, поучительного тона, снисходительных интонаций, демонстрации собственного превосходства. Высказывания инициатора контакта должны по времени не опережать, а несколько запаздывать, создавая ситуацию рефлексивного слушания партнера. Раскрывая динамику *межличностного контакта*, Л.Б. Филонов выделил в его развитии *шесть стадий*, на которых происходят последовательное снятие

¹ См.: Прикладная юридическая психология / под ред. А.М. Столяренко. С. 373.

² См.: Ершов П.М. Режиссура как практическая психология. Взаимодействие людей в жизни и на сцене. Режиссура как построение зрелища. М., 2010.

³ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

психологических барьеров и закрепление эффектов взаимодействия (см. табл. 3)¹.

Первая стадия – накопление согласия. Осуществляется подготовка партнера к общению, проявляется стремление вызвать желание и готовность общаться. Учитывая, что собеседник имеет определенные ожидания относительно того, как будет действовать инициатор контакта, он соответствующим образом подготавливается к общению с ним, создает барьеры возможным воздействиям, повышает контроль за своими высказываниями. Настороженность, боязнь раскрыть свои слабые места, подвергнуться осуждению или оказаться в зависимости препятствуют установлению контакта, хотя собеседник испытывает непроизвольный интерес к тому, чего от него хотят. Поэтому инициатор должен нейтрализовать негативные установки собеседника и постараться усилить действие побуждений, способствующих общению и сближению.

Наиболее целесообразно начинать общение с обсуждения нейтральной и достаточно актуальной темы – той, о которой все говорят (погода, последние известия, спортивные состязания, новые фильмы и др.). Беседа должна протекать легко, свободно, без напряжения. При постановке вопросов не следует настаивать на ответах, нецелесообразно задавать вопросы, на которые собеседник даст отрицательный ответ. Если собеседник отмалчивается, инициатор контакта определяет по мимике и жестам его вероятные ответы, угадывая его мысли, психические состояния. На первой стадии развития контакта используются приемы: демонстрация согласия с партнером, игнорирование его агрессии, поддержание любой общей темы разговора, постановка таких вопросов, на которые собеседник даст положительные ответы.

Вторая стадия – поиск совпадающих интересов. Происходит поиск точек соприкосновения интересов инициатора контакта и собеседника, способных обеспечить дальнейшее сближение партнеров, сделать их общение неофициальным, лишенным статусных различий. В ходе беседы желательно накапливать то, что указывает на сходство позиций и снижает значение имеющихся различий в статусе, возрасте, образовании и т. п. Для перехода к сфере совпадающих интересов используются проблемные вопросы, переключается внимание партнера на возможные области проявления общих интересов, демонстрируется интерес к обозначенным партнером сферам.

Третья стадия – взаимное принятие для обсуждения личностных качеств и принципов. Обсуждаются положительные качества собеседника. После достижения первичного согласия требуется поиск более

¹ См.: Филонов Л.Б. Психологические аспекты установления контактов между людьми: методика контактного взаимодействия. Пушино, 1982.

прочной и широкой основы для углубления отношений, которые возможны, если партнеры готовы принять друг друга. До разговора о достоинствах партнера следует очертить общий идеал, проанализировать положительные качества третьих лиц. Далее инициатором беседы отмечаются некоторые позитивные черты партнера или стимулируется их указание собеседником с использованием таких приемов, как солидаризация, комплимент, подчеркивание оправданных ожиданий. На данной стадии контакта инициатор общения и собеседник выдвигают на первый план те свои качества и свойства, которые благоприятно скажутся на дальнейшем развитии отношений, – прямоту, честность, откровенность, деловитость, надежность и т. п. Те качества, которые человек считает своими, должны приниматься инициатором общения безоговорочно, без высказываний сомнений в их существовании.

О благополучном развитии отношений можно судить по появлению высказываний личного характера: «Я считаю...», «Я люблю...», «Обычно я...». Хорошо, если происходит процесс солидарного обсуждения и инициатор общения соглашается или заявляет о своих положительных качествах, подчеркивая этим сходство взглядов, оценок, личностных качеств. В результате общения на данной стадии контактирования собеседник должен прийти к выводу, что у него и партнера имеются не только общие интересы, но и общие взгляды, сходство характеров.

Четвертая стадия – выявление отрицательных качеств. Происходит взаимное ознакомление с особенностями личности, способными затруднить коммуникацию. Настороженность, боязнь открыться могут затормозить или вовсе прервать развитие отношений, поэтому инициатор должен организовать общение так, чтобы собеседник на добровольной основе раскрыл негативные стороны своей личности. Целесообразно начать критиковать себя или третьих лиц, предложить дискуссию, спор. Приемлема тактика возражений, высказывания сомнений, четкого обозначения зон возможного несогласия. Используются также приемы диагностических вопросов, «дистраивания» высказываний партнера и выведения на негативные моменты, сопоставления противоречий, которые сопутствуют, выявление и действия, направленные на ослабление собеседника.

О структуре личности собеседника можно судить по тому, в каком порядке он раскрывает свои качества и принципы поведения: в первую очередь демонстрируются главные достоинства человека, а недостатки маскируются и раскрываются в последнюю очередь и в обратном порядке – сначала менее существенные, чтобы не отпугнуть партнера, а затем и более опасные. В связи с этим тактика инициатора контакта строится следующим образом: если в разговоре обнаруживаются какие-

либо негативные качества, им не уделяется особенного внимания (не осуждаются и не обсуждаются). В ответ на доверие со стороны собеседника инициатору также следует раскрыть некоторые свои слабости и недостатки, чтобы вызвать ответное доверие. На вопросы следует давать прямые, ясные ответы, а не уходить от них.

Пятая стадия – обсуждение изменений обоих участников и взаимной адаптации. Обоюдное желание продолжать общение выдвигает на первый план поиск общей цели взаимодействия людей, которые достаточно хорошо узнали друг друга и готовы взаимно приспосабливаться друг к другу. Успешность достижения этой цели предопределяется тем, что партнеры могут опереться на известные свои положительные качества, обойти, компенсировать или устранить отрицательные. Инициатор контакта получает возможность влиять на собеседника, вызывая у него готовность к перестройке, способствующей оптимизации взаимодействия. О готовности собеседника отказаться от некоторых ранее отстаиваемых принципов можно судить по тому, что он все чаще и чаще начинает высказывать как свои мнения, суждения, которые ранее высказывал инициатор контакта. Кроме того, собеседник начинает признавать свои ошибки, говорит о том, что раньше был не прав.

Инициатор беседы сообщает об ожидании перемен, подсказывает партнеру возможные перспективы изменения, подчеркивает смысл желательных изменений для партнера, отмечая образовавшуюся совместимость, используя смягчающие слова, полностью реализуя настройку на собеседника.

Шестая стадия – согласованное взаимодействие. Принимаются решения, формулируются конкретные планы и программы поведения обеих сторон, например решение отказаться от непродуктивного способа действий и оценить результат, проверить на практике вызывающий сомнения тезис и т. д. Целесообразно применять такие приемы, как обсуждение примера принятого в аналогичной ситуации решения, предложение совместного решения, совет, обращение за советом и помощью в сходной ситуации, касающейся другого лица, предсказание ожидаемого успеха.

Если на первой стадии развития контакта состояние партнеров характеризуется неопределенностью отношений, тревогой, напряженностью, то последняя его стадия отмечается установленной системой отношений с общими переживаниями, общей судьбой, согласованностью действий. С продвижением к более высоким стадиям контакта люди обретают общий опыт понимания ситуации, познают и принимают личностные свойства друг друга.

Таблица 3

Стадии углубления контакта (по Л.Б. Филонову)¹

Стадии общения	Функции стадий общения	Изменения психического состояния	Способы управления психическим состоянием	Навыки, необходимые инициатору контакта
1.	У людей складываются представления о желательности и возможности общаться друг с другом; создаются предпосылки для взаимопонимания; устраняются психические барьеры	Исходное состояние: неопределенность, напряжение, сверхконтроль. Конечное состояние: снятие напряжения, ощущение безопасности, создание первичной зоны согласия	Подчеркивание согласия, избегание расхождений и споров	Умение поддерживать непринужденную беседу на нейтральную тему
2.	Общение по поводу общих интересов, создание фонда общих представлений, вызов положительных эмоций	Исходное состояние: готовность беседовать на интересную тему без лишнего напряжения. Конечное состояние: готовность продолжать общение по другим темам	Поиск и обсуждение темы, имеющей обоюдный интерес, акцент на равенстве позиций, расширение зоны общих интересов и согласия	Знание интересов собеседника, накопление запаса тем, представляющих ценность для общения
3.	Устанавливаются значимые качества, предлагаемые для взаимного признания партнерами	Исходное состояние: готовность перейти от обсуждения интересов к общению по поводу качеств личности. Конечное состояние: демонстрация достоинств	Демонстрация готовности принять предлагаемые качества, избегание доминирования, проявление откровенности и умения хранить чужие тайны	Умение «расшифровать» намерения партнера, направлять развитие общения

¹ См.: Психологическая профилактика недисциплинированного поведения учащихся : учеб.-метод. пособие / Л.Н. Проколенко [и др.] ; под ред. Л.Н. Проколенко, В.А. Татенко. Киев, 1989.

Стадии общения	Функции стадий общения	Изменения психического состояния	Способы управления психическим состоянием	Навыки, необходимые инициатору контакта
4.	Выявление реальных, в том числе и отрицательных, качеств партнеров	Исходное состояние: желание продолжать общение и опасение разрушить его. Конечное состояние: принятие негативных качеств, желание устранить их. Конечное состояние: принятие негативных качеств, желание устранить их	Обмен и авансирование доверием. Обсуждение факторов, могущих препятствовать дальнейшему взаимодействию	Умение вести дискуссию, корректировать поведение, преодолевать негативные качества
5.	Взаимная адаптация, изменение собственных качеств в соответствии с запросами партнера	Исходное состояние: обнаружение качеств, потенциально опасных для общения. Конечное состояние: компенсация препятствий, культивирование полезных качеств	Взаимная открытость, выработка удовлетворяющего обоих стили взаимодействия, построение перспективных планов сотрудничества	Умение прогнозировать и управлять поведением партнера, подстраиваться под него
6.	Организация системы отношений совместной деятельности, полное взаимопонимание и доверие	Исходное состояние: неопределенность системы отношений. Конечное состояние: распределение ролей и согласованность действий	Выработка общих целей и средств деятельности; выработка совместных решений и совместное их осуществление	Умение распределять роли с учетом особенностей собеседника и его личностных качеств

По мнению Ю.В. Чуфаровского, в психологическом плане *развитие контакта* между людьми проходит *три стадии*: взаимное оценивание, взаимная заинтересованность, обособление в диаду¹.

В процессе взаимного *оценивания* происходит внешнее восприятие друг друга и формирование первого впечатления. В результате появляется решение о вступлении в общение либо об отказе от него. Далее участники общения делают осторожные шаги к сближению и раскрывают себя, руководствуясь примерно такой формулой: «Я могу вам быть полезен!». Возникает *взаимная заинтересованность* друг другом, сокращается обмен информацией с другими лицами, и выбирается общая тематика для бесед, чтобы обособиться в диаду. Важными показателями этой стадии развития контакта являются частый обмен взглядами, улыбками и сокращение дистанции между партнерами. Взаимодействие, как правило, носит двусторонний характер, который следует поддерживать. Описанные стадии характерны для установления и развития любых контактов. Сотруднику, который всегда в контакте является активным звеном, необходимо научиться активно управлять данным процессом. Поэтому его деятельность должна быть направлена на заведение знакомства, формирование у объекта интереса к контакту, установление с ним доверительных отношений.

Для успешного *заведения знакомства* сотруднику целесообразно составить себе план действий, которые бы учитывали личностные особенности объекта. Необходимо детально продумать предлог для завязывания знакомства, поскольку он важен для установления контакта и накладывает отпечаток на последующее общение с объектом, и в первую очередь на процесс формирования у него первого впечатления о сотруднике. Имеют значение и действия этого сотрудника по привлечению к себе внимания интересующего объекта. С этой целью используются различные приемы: комплименты, обращение к чувству собственного достоинства собеседника и т. д.

Формирование у собеседника интереса к контакту осуществляется путем обеспечения заинтересованности объекта в личности сотрудника и общении конкретно с ним на основе действия психологических механизмов влечения и тяготения людей друг к другу. Эти механизмы действуют по-разному – в зависимости от того, принадлежат общающиеся к одному полу или к противоположным полам. В результате возникают явления симпатии или антипатии между людьми как результат осознан-

¹ См.: Чуфаровский Ю.В. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности. С. 37–38.

ного подхода партнеров к общению. При положительном отношении друг к другу общающиеся обособляются в диаду, при отрицательном – прекращают общение навсегда.

3.3.2. Технология формирования доверительных отношений

Дальнейшее развитие контакта завершается *установлением доверительных отношений*, на основе которых происходит социально-психологическое обособление людей в некоторую общность «Мы». В такой общности прежде всего осуществляется обмен значимыми для общающихся мыслями, раскрывающими глубинные стороны личности исходя из уверенности в партнере как в добропорядочном человеке. Доверительные отношения в конечном счете полностью подавляют все негативные факторы, которые могут сформироваться в психике объекта интереса правоохранительных органов¹. Признаками личного доверия являются открытость, готовность делиться интимной, секретной информацией.

Процесс формирования доверительных отношений требует серьезной работы в *период подготовки к контакту*. Следует тщательно продумать цели и сценарий общения, подготовить условия, в которых оно будет проходить (пространственно-временные, обстановочные параметры и др.).

Продумывание цели и сценария коммуникации должно быть обязательно при подготовке к каждой встрече. Следует тщательно продумывать, как ее вести исходя из конкретной цели и задачи коммуникации. Обдумывать необходимо вопрос, по которому будет вестись общение, желательный результат общения, учитывать индивидуальные особенности приглашаемого на разговор, обстановку и др. Четкая мысленная модель предстоящего общения, в результате которого должны быть получены ответы на вопросы, чего надо добиться и как, является *сценарием общения*².

А.К. Болотова, Ю.М. Жуков называют продумывание цели и сценария коммуникации выработкой тактического плана деловой беседы³. Деловые беседы редко начинаются внезапно. Обычно у человека всегда есть какое-то время, чтобы к ней подготовиться. Однако люди ведут себя по-разному. Одни предпочитают заранее не думать и рассчитывают на интуицию, т. е. собираются действовать по обстоятельствам. Другие тщательно планируют все свои действия и в деталях прогнозируют реакции, как свои, так и партнера по общению.

¹ См.: Чуфаровский Ю.В. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности. С. 37–38.

² См.: Прикладная юридическая психология / под ред. А.М. Столяренко. С. 370.

³ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

Оба эти подхода одинаково неэффективны. Действующие на авось люди, как правило, крайне импульсивные, обычно легко вступают в контакт и без особых затруднений поддерживают разговор, хотя легко сбиваются с основной темы беседы, увязая во второстепенных деталях. Поскольку эффективность бесед всецело зависит от поведения их партнеров, необходимо уметь вернуть экстраверта в русло основной темы. Те, кто запланировал свои действия, теряются при малейшем отклонении от намеченной программы.

Оптимальный подход к выработке тактического плана деловой беседы представляет собой среднее между двумя описанными подходами: необходимо спланировать основные моменты предстоящей беседы, не увязнув в мелочах.

Основными пунктами продумывания сценария деловой беседы являются: установление места и времени встречи, способ вступления в контакт, постановка цели, обмен предметными позициями, принятие согласованных решений, оформление взаимных обязательств, выход из контакта¹. Кроме того, необходимо продумать вопросы о распределении инициативы в беседе и стиле речи.

Подготовка условий, в которых будет проходить общение (касается времени, места, ситуации, присутствия посторонних и др.). Время и место встречи рассматриваются не как физическое пространство и время, а как социальные категории. Специальные исследования показывают, что такие параметры, как площадь помещения и высота потолка, влияют на характер коммуникативного процесса – камерность обстановки делает общение более интимным. Характеризуя пространственно-временную структуру коммуникации, следует определить, на чьей территории будет происходить общение. Хозяина ориентируют на определенный тип обращения при встрече гостя на своей территории ролевые предписания, которые действуют и в отношении к гостю. Имеет также значение для коммуникации, является ли территория служебной или находится в личном пользовании. Важно учитывать, имеет ли гость приглашение или нет. Нахождение общающихся на нейтральной территории способствует установлению равноправных отношений².

Рабочая атмосфера и характер деловой коммуникации в значительной мере определяются *расположением собеседников* за стандартным прямоугольным столом. Специалист по деловому общению А. Пиз считает, что важно учитывать по крайней мере четыре варианта расположе-

¹ См.: Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М., 1988.

² См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

ния собеседников: угловое расположение, позиция делового взаимодействия, конкурирующе-оборонительная позиция, независимая позиция¹.

Угловое расположение собеседников указывает на дружескую непринужденную беседу (рис. 1).

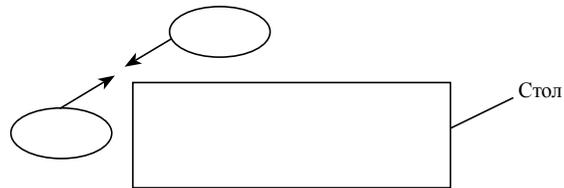


Рис. 1. Угловое расположение собеседников

При таком расположении собеседников возможен постоянный контакт глаз и имеется простор для жестикуляции и наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника: можно от него отдалиться. При угловом расположении собеседников отсутствует территориальное разделение стола.

При Т-образном варианте стола также возможно угловое расположение собеседников (рис. 2).

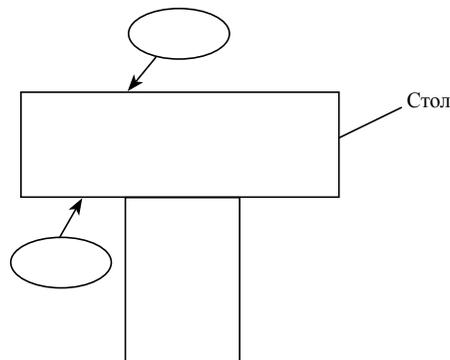


Рис. 2. Угловое расположение собеседников при Т-образном варианте стола

Однако в таком случае стол является барьером, т. е. непроизвольно подчеркивается статус собеседников и, следовательно, официальный характер коммуникации.

¹ См.: Пиз А. Язык жестов : пер. с англ. Воронеж, 1992. С. 182–189.

Когда два собеседника работают в соавторстве над какой-либо проблемой, они обычно занимают *позицию делового взаимодействия* (рис. 3), которая является одной из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

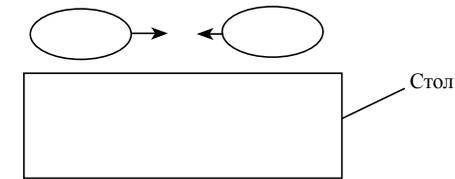


Рис. 3. Позиция делового взаимодействия собеседников

Положение собеседников друг против друга является *конкурирующе-оборонительной позицией*, создающей атмосферу соперничества (рис. 4). Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Собеседники занимают такое расположение в нескольких случаях: они находятся в отношениях соперничества; один из собеседников делает выговор другому; имеется необходимость подчеркнуть служебную субординацию и официальный характер отношений. Конкурирующе-оборонительная позиция психологически затрудняет понимание точки зрения собеседника, не создает непринужденной атмосферы¹.

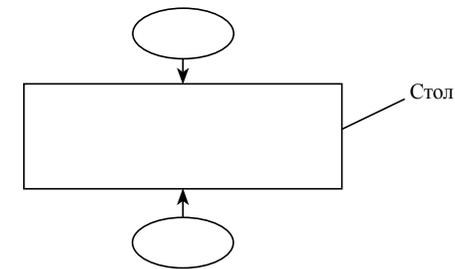


Рис. 4. Конкурирующе-оборонительная позиция собеседников

Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают *независимую позицию* (рис. 5). Поскольку она свидетельствует об отсутствии заинтересованности, ее следует избегать в случае открытой беседы или заинтересованных переговоров.

¹ См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М., 1996. С. 273–274.

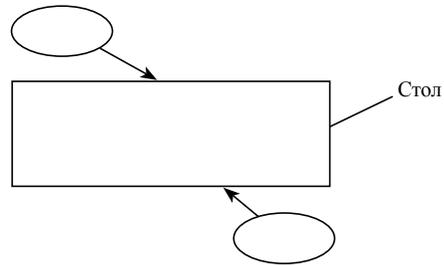


Рис. 5. Независимая позиция собеседников

Описанные варианты расположения сотрудников не должны рассматриваться как обязательные. В зависимости от решаемых сотрудником задач в процессе коммуникации допустимо иное расположение собеседников. Однако рассмотренные четыре позиции собеседников подсознательно подготавливают их к определенному развитию коммуникации.

Доверительные отношения устанавливаются непосредственно **в процессе контакта**. Специалисты подчеркивают значение в этом процессе ряда умений сотрудника¹.

1. *Умение создавать исходные благоприятные психологические условия и благоприятное первое впечатление, осуществлять эффективную самопрезентацию* связано прежде всего с внешним видом сотрудника, который должен быть опрятным. Лицо его должно выражать спокойствие, уверенность в себе и внимательность, расположение к собеседнику. Благоприятное впечатление усиливается, если сотрудник вежливо здоровается с собеседником, выходит ему навстречу или встает, здоровается (при необходимости) за руку, приглашает сесть. Иногда следует выглядеть простым, своим, а иногда иметь имидж официального представителя власти.

В начале контакта рекомендуется задавать собеседнику вежливые нейтральные вопросы («Как добрались?», «Быстро ли нашли нас?») либо предложить рассказать немного о себе: где живет, где работает и др. Недопустимо в период контакта параллельно заниматься чем-то другим, отвлекаться на телефонные разговоры, демонстрировать торопливость и желание побыстрее расстаться с заявителем, поглядывать все время на часы.

Само пребывание гражданина в правоохранительном органе, в официальной непривычной обстановке, как правило, вызывает у него выраженное или скрытое состояние напряженности, беспокойства, тревоги, неуверенности и др.

¹ См.: Прикладная юридическая психология / под ред. А.М. Столяренко. С. 369–378.

Осуществляя самопрезентацию, сотрудник должен всегда помнить, что он – не частное лицо, а представитель власти. В общении с гражданами он представляет не себя, а власть, закон, государство в целом. Соответственно, по тому, как он будет себя вести, у граждан будет складываться впечатление о коллегах сотрудника, государственном институте, власти в целом.

Сотрудник должен думать не только о том, что сказать, но и как сказать. Ошибочно сказанная фраза, тон, слово могут серьезно осложнить коммуникацию, а порой на долгое время испортить отношения между людьми¹.

2. *Умение постоянно изучать собеседника и его вербальные и невербальные реакции* позволяет индивидуализировать общение с учетом индивидуально-психологических особенностей и состояний людей. Изучение психологических особенностей собеседника дает возможность гибко вести его, вносить коррективы в контакт, если замеченные психологические изменения по ходу коммуникации не отвечают намеченному психологическому сценарию. При этом нужно следовать правилу: как можно больше наблюдать – как можно с меньшими предубеждениями².

Известный представитель гуманистической психологии К. Роджерс выдвинул три условия общения-диалога:

– естественность и спонтанность в выражении субъективных чувств и настроений, которые возникают здесь и теперь, т. е. в каждый момент взаимодействия;

– безусловное позитивное отношение к другим людям, забота о другом и принятие его таким, каков он есть сейчас и здесь, т. е. в данный момент;

– эмпатическое понимание, умение тонко и адекватно сопереживать чувствам и настроениям другого в течение всего времени контакта в общении³.

Формированию умения постоянно изучать собеседника может способствовать неотсроченная *обратная связь*, являющаяся важнейшим механизмом межличностного взаимодействия. Ее неотсроченный характер, т. е. своевременность подачи информации о себе партнеру, гарантирует взаимопонимание и принятие в диалогическом общении. Два основных звена в цепи следования обратной связи – звенья передачи обратной связи и ее получения – должны быть синхронизованы во времени.

¹ См.: Прикладная юридическая психология / под ред. А.М. Столяренко. С. 370.

² См.: Мишич П. Как проводить деловые беседы / общ. ред., предисл. и послесл. В.М. Шепеля; пер. М.В. Беляковой. С. 73.

³ См.: Роджерс К. Клиент-центрированная терапия. М., 1997.

Эффективная обратная связь должна носить описательный характер и не быть оценочной по содержанию. Исключительно оценочная обратная связь малоинформативна, но в то же время актуализирует психологические защитные механизмы, приводя к отвержению собеседника или формированию ответной негативной реакции. Описательность обратной связи позволяет создавать атмосферу доверия, психологической безопасности и эмпатии в общении. Важным условием продуктивности обратной связи оказывается время и своевременность ее подачи. Обычно наиболее полезна обратная связь по горячему следу. Отсроченная во времени межличностная информация по поводу событий прошлого может быть просто искажена фактором времени¹.

3. *Умение демонстрировать общность взглядов, оценок, интересов* способствует психологическому сближению. Отыскивание и подчеркивание всего общего между собеседником и сотрудником, протягивание личностных нитей связи между ними приводят к их временному сближению и обособлению от всего окружающего мира – к образованию диады «мы». Связь может отыскаться в единстве, сходности, подобии, сравнимости следующих феноменов:

– возраста, пола, места жительства, землячества, элементов биографии (воспитание в семье без отца, армейская служба, семейное положение, временное проживание в прошлом в каком-то городе, районе, области, трагические, неприятные события или удачи и др.);

– увлечений, способов проведения досуга, культурных интересов, планов на будущее, занятий на садовом участке, отношений к спорту, увлечений автомобилями, мнений о прочтенных книгах, просмотренных фильмах и телепередачах и др.;

– понимания и отношения к разным событиям, происходящим в стране, тем или иным сообщениям средств массовой информации;

– оценок людей, ценимых их качеств, наличия общих знакомых, встреч в разное время с кем-то и отношений к нему и др.

4. *Умение общаться на языке собеседника и заставить разговаривать его* позволяет значительно повысить свой авторитет, продемонстрировав глубокое знание особенностей профессиональных обязанностей собеседника, специальной терминологии, особенностей жаргона и др. Активно говорящего можно легко и хорошо понять, получить необходимую для решения вопроса информацию, проследить, какую позицию он займет далее, какую линию и тактику разговора начнет проводить. Для этого наряду с предложением высказаться сотруднику не стоит вначале

сразу затрагивать болезненные и сложные вопросы, иначе собеседник может замкнуться в себе. Лучше дать ему несколько успокоиться.

5. *Умение управлять эмоциями* необходимо, поскольку в атмосфере эмоций логические рассуждения и доводы иногда утрачивают свою силу и решать актуальные вопросы сложно. Полезно выждать некоторое время и дать человеку разрядиться, свободно излить душу. При совместном рассмотрении существа вопроса, разъяснениях, принятии решений эмоции надо сдерживать, показывая пример собеседнику, хотя определенная эмоциональность разговору не помешает, так как сотрудник покажет собеседнику, что он живой человек и способен со свойственной человеку экспрессией реагировать на события окружающей действительности.

6. *Умение накапливать согласия* позволяет ставить такие вопросы собеседнику, на которые он естественным образом отвечает «да». Следует учитывать: если человек изначально ответил «нет», то сказать потом «да» ему психологически трудно; если человек несколько раз подряд сказал «да», у него возникает, хотя и слабая, но фиксированная психологическая установка продолжить тенденцию согласий и сказать «да» в очередной раз или «возможно», «надо подумать» и др., что не является отрицанием.

Начинать надо с простых, безобидных, нейтральных вопросов, которые не вызывают тревоги и на которые, кроме «да», никак ответить нельзя. Постепенно вопросы следует усложнять, приближаясь к сути обсуждаемой проблемы и касаясь болезненных точек, но сперва не главных. Затем необходимо приступить к констатации фактов по делу, рассматриваемой проблеме, не вызывающих сомнения и добиваться четких ответов собеседника («Да», «Согласен», «Подтверждаю», «Возражений нет»). Наконец следует постепенно переходить к фактам, не доказанным с полной убедительностью и требующим от партнера искренности.

7. *Умение осуществлять психологическое «поглаживание»* важно при установлении доверительных отношений. По мнению Э. Берна, «поглаживание» – «любой акт признания присутствия другого человека. Таким образом, *поглаживание* можно считать единицей измерения социального действия»¹.

Применительно к профессиональному общению сотрудника психологическое «поглаживание» представляет собой признание понимаемых сотрудником положительных моментов в поведении и личности партнера по общению, наличия правоты в его позиции и словах, выражение понимания его. «Поглаживание» немного успокаивает, повышает чувство уверенности, формирует представление, что сотрудник справедлив и не настроен отрицательно.

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

¹ Берна Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. С. 11.

Главный расчет применения «поглаживания» – морально-психологическое обязывание собеседника, побуждение его к ответному признанию достоинств и правды сотрудника, согласию с его утверждениями, выражению понимания его. В результате психологическое сближение усиливается, контакт нарастает.

При реализации описанных семи умений, важных для установления доверительных отношений, происходит окончательное обособление в диаду «мы», которому способствуют беседа с глазу на глаз, отсутствие посторонних, интимная обстановка, сокращение дистанции разговаривающих до 30–50 см. На слово «мы» не следует скупиться, чтобы подчеркнуть близость и интимный, доверительный характер общения.

Существенным признаком общения в диаде является совместное видение, обсуждение ситуаций, совместная направленность на поиск позитивного разрешения проблем через соучастие, сотворчество, сопереживание. Необходимыми условиями общения в диаде являются отсутствие третьих лиц, атмосфера интимности и доверительности и, как следствие, возникающая атмосфера взаимопонимания и принятия¹.

Все описанные приемы и правила представляют собой достаточно эффективные условия осуществления коммуникаций сотрудников правоохранительных органов с гражданами.

3.3.3. Технология построения коммуникации со сложными собеседниками

В профессиональной деятельности руководители и сотрудники правоохранительных органов встречаются с трудными, сложными собеседниками. Р.М. Бремсон в книге «Общение с трудными людьми» определил типы таких собеседников². К ним относятся:

- агрессивисты. Задирают других, говорят колкости, раздражаются, когда их не слушают;
- жалобщики. Всегда на что-нибудь сетуют, хотя обычно ничего не делают для решения проблемы, потому что считают себя неспособными и не хотят брать на себя ответственность;
- молчуны. Спокойны и немногословны, но знают, о чем они в действительности думают и чего хотят, невозможно;

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

² См.: Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. СПб., 1994; Камардина Г.Г. Психологические трудности общения: основы психотехнологии: учеб. пособие. Ульяновск, 2000. С. 28.

– сверхпокладистые. Скажут «да» по любому поводу и пообещают поддержку. Однако слова у таких людей расходятся с делом: они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд;

– вечные пессимисты. Всегда предвидят неудачи. Поэтому считают, что из затеваемого ничего не получится, и всегда стараются сказать «нет» или постоянно испытывают беспокойство, сказав «да»;

– всезнайки. Считают себя выше других, потому что они, как полагают, знают все на свете и хотят, чтобы о их превосходстве знали другие. Могут действовать как бульдозеры, расталкивающие всех на своем пути. Часто всезнайки ошибаются, поскольку в основном только играют роль всезнаек;

– нерешительные, или «стопоры». Принять то или иное решение не могут, потому что боятся ошибиться. Они тянут время с принятием решения до тех пор, пока оно не будет принято без них или необходимость принятия отпадет вообще;

– «с ума сводящие» партнеров по общению. Доктор Г.Р. Бах, психиатр, называет их так потому, что они не оправдывают возложенных на них надежд. Их поведение подрывает основы доверия людей друг к другу, которое должно смягчать человеческие взаимоотношения. К этому типу трудных собеседников относятся люди, которые выражают противоречивые надежды, желания, и ждут их удовлетворения. Они сначала попросят о чем-то, потом создадут обстановку, в которой выполнение просьбы становится невозможным, и их собеседник не сдерживает слово;

– максималисты. Хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

– скрытные. Держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются, когда кажется, что все прекрасно;

– невинные лгуны. Заметают следы ложью или серией обманов, что невозможно понять, во что верить;

– ложные альтруисты. Якобы делают добро, но в глубине души сожалеют об этом.

Все типы трудных людей распределяются на две категории – активные и пассивные конфликтанты¹.

¹ См.: Ключников С.Ю. Как вести себя с трудными людьми // URL: <http://www.elitarium.ru/ljudi-obshhenie-chuvstva-trudnosti-konflikt-svoystvo-chuvstvitelnost-psihologija/> (дата обращения: 20.08.2018).

К активным конфликтантам относятся трудные люди:

– *агрессивисты*, среди которых выделяются такие категории, как «паровые катки», или «танки» (грубые, бесцеремонные, действующие напором и яростью), «снайперы» (любящие говорить колкости, иронизировать, издеваться, плести интриги или махинации); «взрыватели» (склонные к вспышкам агрессии не по злобе, а в силу особенностей взрывного, быстро возбудимого темперамента и неустойчивого настроения);

– *всезнайки*, убежденные в своем превосходстве над другими и проявляющие себя либо как «бульдозеры», расталкивающие всех, возникающих на их пути, либо как «надутые пузыри», переполненные сознанием своей сверхосведомленности и чувством собственной значимости;

– *максималисты*, настаивающие на своем до конца и требующие от других удовлетворения собственных желаний и уступок, даже если в этом нет необходимости;

– *скрытные*, держащие в себе все отрицательные чувства, но в самый неожиданный момент выпускающие их в агрессивной форме.

Пассивными конфликтантами являются трудные люди:

– *жалобщики*, предпочитающие обвинять судьбу и сетовать на обстоятельства вместо того, чтобы действовать;

– *молчуны*, из которых не выжмешь слова и которые любят своим молчанием выводить из себя других людей, остающихся в недоумении, почему они молчат;

– *сверхпокладистые*, всегда говорящие «да» и обещающие поддержку, но в решающий момент склонные к уклонению от обещаний;

– *вечные пессимисты*, всегда предвидящие неудачи и любящие об этом говорить вслух, как бы программируя их у других людей. Они испытывают большой дискомфорт и беспокойство, когда говорят о чем-то в утвердительной форме;

– *нерешительные («стопоры»)*, боящиеся принять какое-либо решение из-за страха ошибки и потому откладывающие его до самого последнего момента;

– *невинные лгуны*, сопровождающие каждое свое действие такой мощной системой лжи, что невозможно понять суть дела;

– *ложные альтруисты*, делающие человеку добро, но в душе сожалеющие об этом и периодически выплескивающие свое недовольство, требуя компенсации за свой альтруизм.

Чтобы защититься от трудных людей, полезно преодолеть разнообразные отрицательные чувства, возникающие при общении с ними, поскольку любой трудный человек несет в себе сильный отрицательный

заряд, который легко передается собеседнику. При общении с трудным человеком необходимо взять свои эмоции под контроль и внутренне собраться, мобилизоваться, затем подумать, нужен ли этот контакт. Если нужен, но не настолько, чтобы переживать большие проблемы из-за этого общения, то, может быть, имеет смысл вовремя уклониться от контактов. Если контакт с трудным человеком обязателен, тогда следует учитывать особенности типа этого трудного человека.

При общении с трудными людьми из категории «активные конфликтанты» нужно быть сильным, спокойным и уверенным человеком, проявлять на начальном этапе разумную сдержанность и в дальнейшем в случае необходимости вступить в противоборство.

Агрессору необходимо противопоставить спокойствие силы, за которой должна угадываться способность в крайнем случае выдать гораздо более мощную агрессию, пока умело придерживаемую, или использовать в борьбе с ним здоровый юмор. От «паровых катков», или «танков», лучше, если проблема не особенно важна, уклониться или приспособиться к ним. Таким людям надо дать успокоиться, уступив в малом. Надо спокойно высказать свою точку зрения, но не ставить под сомнение правоту агрессора, потому что в результате можно неизбежно столкнуться с враждебной реакцией. Следует подавить ярость человека собственным спокойствием, чтобы помочь ему справиться с агрессивностью и прийти к общему решению.

Тип «скрытый агрессор» («снайпер») приносит неприятности за кулисами играми и другой скрытой агрессией, потому что не обладает властью, считает свое поведение правильным (видит себя борцом за справедливость). В общении с ним надо сперва выявить конкретный факт причинения зла, а затем скрытые причины, о которых необходимо спокойно заявить, предъявив доказательства. После этого следует найти решение проблемы.

Человек, относящийся к «взрывателю» («разгневанному ребенку»), не является злым по своей природе. Он взрывается как ребенок, у которого плохое настроение. Когда человек ведет себя подобным образом (испуган, беспомощен), взрыв эмоций отражает желание взять ситуацию под контроль. В общении с ним надо дать проявиться его эмоциям, затем успокоить и только тогда завести разговор, как будто ничего не случилось, не было никакого взрыва с его стороны. Если «взрыватель» почувствует, что контролирует ситуацию, он снова будет спокойным и рассудительным¹.

¹ См.: Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов.

Всезнайке можно противопоставить иронию или демонстрацию еще большей осведомленности, высказываемую с подчеркнуто скромной интонацией, на фоне которой его самоуверенность выглядит комично.

Максималисту следует продемонстрировать выдержку и терпение, на фоне которых его завышенные требования не будут выглядеть серьезно.

Скрытному и неожиданно взрывающемуся человеку важно показать свою открытость и отсутствие стремления к интригам или манипуляциям в его сторону.

Если общаться с трудными людьми из категории «пассивные конфликтанты», необходимо проявлять терпение и гибкость, позволяющие прекратить конфликт. Полезно задуматься, в чем причина трудности человека, почему он стал таким? Если можно устранить эту причину, надо обязательно сделать это. Необходимо также понять, всегда ли труден человек в общении или только в данной ситуации, чтобы понять и устранить свою вину или ошибку. Затем нужно выбрать правильную стратегию поведения с этим человеком и последовательно ее осуществлять, не поддаваясь энергии трудности и тяжести, излучаемой им, а напротив, заряжая его легкой энергией, прямо противоположной основному качеству трудного человека с учетом его разновидности.

Жалобщика надо ободрить и немного пошутить над его привычкой воспринимать все в мрачных тонах, обвиняя других, поскольку жалобщики бывают реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. В общении с ним сперва надо выслушать его, не учитывая, прав он или нет: жалобщик страстно желает быть услышанным. Выслушав его, следует вернуть ему ощущение собственной значимости и отметить, что поняли сказанное, применяя прием слушания – перефразирование (повтор иными словами). После высказывания основной жалобы нужно перевести разговор на другую тему. Если жалобщик вновь возвращается к этой проблеме, необходимо переключить его на то, как он собирается разрешать свою проблему¹.

Молчуна следует попытаться разговорить, найдя взаимно интересные темы. Люди этого типа могут быть скрытными по многим причинам. Трудность общения с молчуном исчезает, если преодолевается его замкнутость. Добиться от него ответа очень трудно. Поэтому необходимо подумать, в какой ситуации и с какими вопросами подходить к такому человеку. Надо быть настойчивым, но сохранять чувство меры, потому что молчун снова может замолчать².

¹ См.: Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов.

² Там же.

Сверхпокладистого человека следует поймать на нереальности и недостаточной искренности его обещаний и добиться от него не механического, а полностью ответственного отношения к своим словам, заставив его зафиксировать внимание и несколько раз осознанно повторить, что он обещает. Сверхпокладистые люди могут казаться приятными во всех отношениях, потому что они уступают, чтобы помочь, и тем самым нравятся другим. Но они могут создавать проблемы: у сверхпокладистого человека, который соглашается во всем, слова расходятся с делом. В общении с ним следует показать, что от него ждут правдивости, настаивать на том, что в действительности думает этот человек. Надо сказать, что беспокоит не то, что сверхпокладистый человек соглашается или нет, а его последовательность. Необходимо настаивать на том, чтобы он говорил правду¹.

Яд *пессимиста* можно нейтрализовать оптимизмом, который надо излучать в общении с ним, уважительно относясь к причинам, породившим его пессимизм, чтобы не оскорбить его ранимую личность.

С нерешительным также полезно вести тактику ободрения и настройки на укрепление воли – такого человека нужно специально тренировать.

Невинных лгунов нужно разоблачать, делая это изящно и тонко и подключая к данному процессу других людей.

Ложному альтруисту надо уметь показать небескорыстные его мотивы и привести ему несколько ярких аргументов в подтверждение этого.

В целом психотехника общения с трудными людьми состоит из ряда действий. В общении с ними необходимо:

- взять под контроль свои эмоции или дать проявиться эмоциям другого человека;
- стараться не принимать на свой счет слова и поведение другого человека, напоминая себе, что трудный человек ведет себя аналогичным образом со всеми;
- установить, кого он из тех, с кем в прошлом были затруднения, напоминает, и отделить свое восприятие от чувств, которые были испытаны к тому, кого он напоминает;
- использовать творческую визуализацию или иной способ успокоения для овладения эмоциями;
- использовать те приемы общения, которые позволяют проявиться эмоциям другого (метод внимательного молчания);

¹ См.: Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов.

– вернуть свою собственную точку зрения, избавляясь от точки зрения трудного человека, сказав себе: «У меня свой собственный взгляд на мир»¹.

3.4. Технология подготовки и проведения служебного совещания

Совещание – форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения.

Различают три основных вида совещаний: проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское)².

Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется *проблемное совещание*. Порядок его проведения предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения и коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрее исполнения используют *инструктивное совещание*. Порядок его проведения включает такие важные моменты, как конкретизацию и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных.

Часто возникает необходимость в получении информации о текущем состоянии дел в подразделениях организации. В этих целях проводят *оперативное (диспетчерское) совещание*. Порядок проведения такого совещания включает в себя: заслушивание докладов подчиненных о состоянии дел на местах, попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. От технологии его проведения, как и от подбора состава участников, во многом зависит эффективность совещания. Особого внимания требует *учет фактора экономии времени*. Существуют определенные правила, способствующие такой экономии:

– не собирать сотрудников по любому поводу. Обычно совещания нужны в двух случаях: необходимо уточнить задания, относящиеся к

¹ См.: Камардина Г.Г. Психологические трудности общения: основы психотехнологии. С. 29.

² См.: Браим И.Н. Культура делового общения : учеб. для учащихся сред. спец. учеб. заведений. Минск, 1998.

нескольким сотрудникам, либо выслушать их мнение по какому-либо важному вопросу;

– не проводить совещания по вопросу, который касается лишь меньшинства участников;

– соблюдать регламент должны все участники совещания, включая руководителя¹.

В период подготовки совещания руководитель должен:

– определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников. Приглашать на совещание следует только нужных сотрудников: оптимальное число дискутирующей группы 7–9 человек. Экспериментально установлено, что увеличение числа участников более 12 человек резко снижает интенсивность взаимодействия²;

– довести не позже, чем за неделю, до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения;

– ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме;

– продумать регламент совещания. Ориентировочно общее время проведения его должно быть не более 1,5–2 часов с перерывами на 10 минут после 45–50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, психологически верным будет внесение на рассмотрение вначале простых вопросов, решение которых требует меньшего времени и умственной энергии;

– продумать пространственное размещение участников совещания. В помещении должны быть необходимое освещение, оптимальная температура. Для использования наглядности в помещении должны быть, например, мел и доска, видеотехника. Надо предусмотреть, чтобы каждый участник имел возможность не только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить документы и материалы.

При проведении совещания, предполагающего активную дискуссию, неудачным является аудиторное размещение – докладчик повернут лицом к остальным присутствующим, расположенным рядами в затылок друг другу, а ведущий находится рядом с ним, как в президиуме. Такое размещение провоцирует докладчика и ведущего на монолог и затрудняет проведение плодотворной дискуссии. Неидельным считается рас-

¹ См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. С. 157.

² См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

положение, при котором люди сидят за столами, составленными в форме буквы «Т», особенно если ширина стола меньше комфортной дистанции для делового общения. Такое взаиморасположение участников также препятствует установлению полноценного контакта между ними. Наиболее приемлемо круговое или овальное расположение собеседников (круглый стол), обеспечивающее зрительный контакт всех участников. При необходимости наглядного представления предмета обсуждения (графики, схемы, макеты и т. п.) рекомендуется V- или U-образное расположение членов рабочей группы¹.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, в том числе от поведения руководителя в начале совещания. Он должен:

- начать совещание вовремя (в соответствии с поговоркой «Семеро одного не ждут»);
- четко сформулировать в небольшом вступительном слове цель и задачу совещания. Если не все участники совещания знакомы, представить их друг другу;
- согласовать правила и регламент совещания;
- назначить ответственного за ведение протокола совещания;
- не начинать совещание с критики подчиненных. Если руководитель начал с критических реплик, совещание как процесс поиска решения проблемы на этом закончится.

После вступительного слова с докладом или с основной информацией по обсуждаемой проблеме выступает руководитель либо назначенный руководителем сотрудник. Доклад (основная информация) должен отличаться конкретностью и конструктивностью, понятностью языка и используемых терминов, наглядностью.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководителю необходимо:

- предоставить сначала слово для выступления младшим по статусу и должности;
- не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления);
- обеспечить беспристрастность в оценке выступлений;
- переключать внимание участников время от времени на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.);

¹ См.: Жуков Ю.М., Пилипейченко Ю.Г. Школа делового общения для менеджеров: краткое введение в курс интенсивного социально-психологического обучения. М., 1989.

– не давать возможности участникам отвлекаться от главной проблемы.

Целью любой дискуссии, в том числе на совещании, является поиск истины. Найти истину в споре, принять правильное решение можно с соблюдением выработанных в процессе функционирования деловых отношений норм цивилизованной дискуссии. Такие нормы предполагают:

- уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно ни казалось на первый взгляд;
- стремление понять чужое мнение, для которого необходимо набраться терпения и мобилизовать внимание;
- избегание превращения дискуссии в конфликт, поскольку дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации;
- использование в дискуссии фактов и их добросовестную интерпретацию.

Участники совещания должны придерживаться регламента, говорить по сути проблемы, аргументировать свою позицию. Наиболее эффективный способ привлечь внимание к выступлению – начать с короткого изложения точек зрения высказавшихся участников и затем изложить собственное мнение. Если выступать с критикой точек зрения других, надо стараться критиковать предметную позицию, а не личные особенности тех, кто ее высказывает. В этих целях рекомендуется говорить медленно и негромко, обращаясь ко всей аудитории, отметить вначале совпадение позиций и только потом обсудить различия. В ответ на критику необходимо перевести внимание на проблему, начав выступление примерно так: «Я очень рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...». Главное в споре – не победить, а продвинуться в решении проблемы.

Руководитель, кроме ведения хода совещания, следит за установленным регламентом, удерживает выступающих в рамках темы, вовлекает в дискуссию малоактивных, останавливает излишне словоохотливых, разряжает чрезмерно накалившуюся атмосферу или активизирует вялотекущее обсуждение. Он использует такие средства, как призывы соблюдать регламент, определение порядка предоставления слова, право задавать вопросы, парафразирование, промежуточное подведение итогов и заключительный комментарий¹.

В заключение совещания руководитель должен: подвести итоги обсуждения; изложить свое мнение в принимаемом решении (иногда свое

¹ См.: Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникации.

решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты); поблагодарить всех участников совещания за работу.

После проведения совещания руководителю необходимо организовать: доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании); контроль за выполнением принятых на совещании решений.

3.5. Технология подготовки и реализации публичного выступления

Важным жанром публичной речи является выступление руководителя или сотрудника правоохранительных органов. Им, как представителям властной структуры, по долгу службы приходится постоянно использовать эту форму деловой коммуникации. Термин «публичное выступление» означает любое открытое, гласное выражение своей позиции перед людьми. Известный менеджер Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» отмечает, что «управленческая деятельность – это не что иное, как мотивация других людей. Публичные выступления являются лучшим средством для мотивации больших групп людей»¹.

3.5.1. Принципы речевого воздействия выступающего

В основе *психолого-дидактического механизма речевого воздействия* лежит семь принципов: доступность, аргументированность, интенсивность, ассоциативность, наглядность, экспрессивность, ясность высказываний. Перечисленные принципы определяют архитектуру выступления, основу построения словесного воздействия на сознание людей².

Соблюдение *принципа доступности*, заключающегося в опоре на знания и опыт людей, их потребности и интересы, способствует психологической (внутренней) предрасположенности человека к восприятию информации, ее углубленному усвоению.

Аргументированность устного выступления стимулирует внимание людей к восприятию информации. В одних случаях упор делается на научно-теоретические послышки, а в других – на статистические данные, разнообразный эмпирический материал.

¹ Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / пер. с англ. ; худ. обл. М.В. Драко. 2-е изд. Минск, 2002.

² См.: Шепель В.М. Предисловие научного редактора // Как проводить деловые беседы / П. Милич. С. 7–14.

Интенсивность изложения информации, частота пауз выбираются выступающим с учетом таких качеств мышления слушателей, как самостоятельность, гибкость, быстрота и др. Эффективен в выступлении *квантовый выброс информации* – подача через некоторые временные интервалы новых идей или аргументов, новой информации для размышления.

Принцип ассоциативности требует от выступающего прямо или косвенно обращаться к памяти, опыту своих слушателей: логикой рассуждений, расстановкой теоретических и фактических аргументов следуют вызывать в их сознании конкретные ассоциации. Чем больше возникает ассоциаций, тем прочнее в сознании слушателей связь между тем, что им говорят, и тем, что является их собственным пониманием.

Действенность выступления повышается, если умело применяются *наглядные средства информации*. Не случайно принцип наглядности называют золотым правилом дидактики.

Для публичного выступления существенное значение имеет искусное проявление экспрессии. *Экспрессивность* призвана подтвердить убежденность человека в том, о чем он говорит, его заинтересованность в решении рассматриваемых проблем, выразить его уважение к собеседникам. Тон, тембр голоса, интонации говорят об отношении лектора к рассматриваемым проблемам иногда значительнее, чем другие приемы риторики.

Не вызывает сомнения то, что в публичном выступлении необходимы *ясность высказываний*, продуманный подбор слов, правильное построение предложений.

3.5.2. Технология подготовки публичного выступления. Композиция выступления

Главная цель подготовки публичного выступления – создание авторского варианта выступления, его композиции. Обычно выделяют следующие *структурные компоненты композиции выступления*: тему, цель, жанр, учет особенностей аудитории, позицию выступающего, подбор необходимого материала, составление конспекта выступления, поиск вспомогательного материала (наглядность выступления) и др.

Тема выступления должна быть интересна публике и не может быть чересчур сложной, слишком широкой, или не слишком узкой. Существует несколько рекомендаций по выработке выступления темы¹. Тема выступления должна:

– *соответствовать познаниям, эрудиции и интересам выступающего;*

¹ См.: Зельдович Б.З. Деловое общение : учеб. пособие. М., 2007. С. 28–29.

– *подбираться с учетом особенностей аудитории* (она должна быть уместна). Установить, будет ли тема важна и увлекательна для аудитории, можно, определить основные интересы собравшихся (например, вопросы жизни и смерти, здоровья, денег), групповые интересы (книжные новинки в клубе любителей книг), а также новизну темы, ее злободневность;

– *быть небанальной и неизбитой*. Люди уделяют большее внимание темам, в которых заключен конфликт, например теме «Война лихачам объявлена» о деятельности ГАИ;

– *ограничиваться временем выступления*. Из широкой темы можно выбрать только один вопрос, одно географическое пространство, один временной период, один раздел общей темы, например, говоря о значении реформ Александра II, коснуться только судебной реформы.

Цель выступления является тем, ради чего происходит выступление. Она может заключаться в информировании, воодушевлении, призыве к действию, развлечении, убеждении или переубеждении. Разные цели выступления могут сочетаться. Иногда требуется в самом начале выступления указать его цель, чтобы оно было однозначно воспринято, например сообщить: «Моя цель – рассказать вам о том, как подростки становятся правонарушителями».

Жанр выступления связан с первичными речевыми жанрами – жанрами повседневной речи, на формирование и состав которых влияют различные ситуации общения. В зависимости от коммуникативной цели выделяют первичные речевые жанры: информативные (передают информацию), императивные (выражают волеизъявление), оценочные (дают положительную или отрицательную оценку), этикетные (служат для выражения разнообразных форм речевого этикета)¹.

Среди информативных жанров выделяются простейшие (сообщение, вопрос, заявление, возражение, опровержение), на основе которых формируются сложные вторичные жанры (доклад, лекция, экзаменационное собеседование и др.).

Императивные жанры, к которым относятся просьба, совет, рекомендация, предложение, приглашение, наказ, инструкция, приказ, требование, распоряжение, указ, обещание, клятва, угроза и другие, отличаются разной степенью категоричности, несвойственной просьбе.

Оценочные жанры, подразделяемые на хвалебные (комплимент, похвала и др.) и хулительные (упрек, замечание, выговор), стимулируют изменение поведения адресата в самых разных сферах – в бытовой, деловой, научной, педагогической.

¹ См.: Риторика : учеб. для бакалавров / В.А. Ефремов [и др.] ; под общ. ред. В.Д. Черняк. М., 2015.

Умение делать *выговор*, который может быть и строгим, и легким, – важная часть деловой риторики, поскольку учитывается фактор адресата во избежание коммуникативной неудачи. Опытный руководитель при необходимости разным тоном и в разной манере делает выговоры флегматикам, холерикам и сангвиникам, заранее продумывая ситуацию общения и то, как будет происходить диалог (при свидетелях или конфиденциально).

Этикетными речевыми жанрами являются приветствие, прощание, благодарность, извинение, поздравление, соболезнование.

Учет особенностей аудитории – важный компонент подготовки выступления: для эффективного взаимодействия необходима совместная деятельность участников, каждый из которых вносит свой вклад в достижение общей цели коммуникации. Тот, кто готовится к публичному выступлению, должен представлять себе обстановку и состав слушателей, поскольку от типа и особенностей собравшихся зависят такие актуальные элементы организации публичной речи, как обращение, подбор примеров, выбор тональности. При оценке *аудитории* следует учитывать следующие *параметры*: возраст собравшихся, тендерную характеристику аудитории, подготовленность слушателей к теме речи, уровень образования, профессиональную принадлежность, отношение к выступающему.

Необычная атмосфера, непредвиденные условия, в которых придется вступать в общение с людьми, могут вызвать у оратора чувство коммуникативного дискомфорта, помешав ему достичь поставленной цели. Следовательно, необходимо в подробностях представить обстоятельства, в которых придется выступать: риторике важны мелочи. Готовясь к выступлению, оратор должен знать: кто его слушатели и сколько их; каковы особенности помещения и акустики в нем, есть ли там сцена или трибуна; каковы возможности использования технических средств для иллюстрации выступления; сколько времени отведено для выступления; какова программа конференции, совещания, круглого стола и т. п.; как соотносятся между собой темы выступлений.

Позиция выступающего зависит от состояния аудитории, особенностей, содержания материала и своих личностных качеств. Типичными являются позиции информатора, комментатора, собеседника, советчика, эмоционального лидера, наставника, просителя¹.

Позиция информатора типична для сотрудника правоохранительных органов, который, принимая во внимание деловой, эмоционально

¹ См.: Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие. М., 2015. С. 145–146.

сдержанный настрой аудитории, ограничивается преимущественно рациональным изложением сути вопроса, лаконично подчеркивает принципиальные положения и напоминает о возможных ошибках в понимании того, о чем он говорит. В то же время позиция информатора, выбранная сотрудником правоохранительных органов, резко ограничивает возможность для слушателей стать субъектом общения, участвовать в нем на равных.

Позицию комментатора сотрудник правоохранительных органов выбирает в том случае, если понимает, что ничего принципиально нового данной аудитории по рассматриваемому вопросу он сообщить не может. Слушатели достаточно осведомлены о проблеме и ждут от него дополнительных сведений, разностороннего глубокого анализа явлений, личных оценок. Если комментарий сопровождается обменом мнениями, аудитория легко становится полноправной участницей общения.

Позиция собеседника предусматривает стремление придать своему сообщению характер доверительной беседы, избегая официальности. Сотрудник правоохранительных органов обращается к аудитории с прямыми или риторическими вопросами, просит слушателей высказать свое мнение. Основу его позиции по отношению к слушателям составляют сопереживание их настроениям, разделение их интересов и забот.

Позиция советчика уместна при наличии двух совместно действующих условий: выступающий сообщает практически ценный, инструктивный для большинства аудитории материал и аудитории известны его богатый практический опыт, глубокие знания проблемы.

Позиция эмоционального лидера занимается, если в аудитории преобладают задор, приподнятое настроение, и к сотруднику правоохранительных органов относятся с нескрываемой симпатией, и он в своем выступлении может позволить перейти на дружеский, неофициальный тон разговора. В таком выступлении есть место обмену мнениями, шутками, импровизированным отступлениям.

Позиция наставника в выступлении выражается в преобладании нравоучительного, категорического тона. Такая позиция не всегда и не всем нравится, особенно в выступлениях перед гражданами, хотя в практике применяется часто. Главное – соблюдать меру, иначе выступление может превратиться в скучные, назидательные нотации и не будет способствовать достижению цели.

Позиция просителя выбирается в ответ на шумное поведение присутствующих, которое может свидетельствовать об отсутствии увлеченности выступлением. Сотрудник правоохранительных органов, вместо

того чтобы мобилизовать себя, просит присутствующих набраться терпения и дослушать его до конца. Такой позиции нужно избегать, вовремя перестраивая свое выступление, чтобы сконцентрировать свои потенциальные возможности для его успешного завершения.

Подбор необходимого материала имеет следующие источники: чтение литературных источников; беседы, интервью и консультации со специалистами; личный опыт; размышления и наблюдения.

Совершенно необязательно и даже нежелательно прибегать ко всем этим источникам, но всегда необходимо просмотреть специальную литературу. Хорошо знать, что говорилось на тему выступления ранее, и ознакомиться с опытом прошлого.

Основное правило в подготовке материала – его должно быть собрано больше, чем необходимо для выступления. В работе с литературными источниками следует:

– *читать больше, чем практически нужно.* Речь, построенная на больших знаниях, всегда производит хорошее впечатление. Множество источников дает более полный обзор вопроса. При этом читать надо критически, т. е. не останавливать свой выбор только на источниках, созвучных своим мнениям;

– *вести записи.* В ходе чтения литературных источников полезно составлять заметки. Большинство авторитетов рекомендуют делать записи на карточках, которые проще группировать и классифицировать, чем записи в блокноте. Кроме того, искать записи по карточкам легче и быстрее, чем в блокноте.

Составление конспекта выступления необходимо, поскольку речь без конспекта не имеет формы. Без предварительного наброска невозможно понять взаимосвязь идей. Чтобы ее понять, необходимо разместить факты и мысли на тему выступления в известном порядке, наметить основные тезисы и вспомогательные данные.

Работать над конспектом следует, постоянно держа во внимании цель выступления речи и специфику аудитории. Первый составленный конспект практически не может быть удачным – заранее следует подготовиться к долгой работе, выделить для нее достаточно времени.

Первоначально полезно составить без всякой классификации перечень фактов и соображений, которые были собраны при подготовке. После нужно поработать над конспектом – отобрать главные тезисы, и разместив под ними подчиненные. Затем критически осмыслить всю структуру: выявить, что пропущено, и убрать не относящееся к делу. После составления первого конспекта могут понадобиться новые данные.

При *составлении конспекта* необходимо работать:

– *над структурой конспекта*. Конспект должен делиться на части, соответствующие плану выступления, три главные из которых – введение, основная часть и заключение;

– *логичностью изложения*. Логическая культура речи включает в себя, кроме соблюдения законов формальной логики, логико-композиционное оформление речи, использование методов изложения материала, способов аргументации и др.;

– *доказательностью изложения*. Каждый тезис должен быть подкреплен вспомогательными пунктами, расположенными под ним.

Требованиями *логической культуры речи* являются:

– *логическая определенность*. Излагаемые положения должны быть однозначными, а не двусмысленными. Недопустимы логически несовместимые положения, противоречащие друг другу факты и др.;

– *последовательность*. Надо стремиться к стройности изложения. Структурная организация и примеры должны работать на цель, поставленную выступающим. Важно продумать переходы от одной части выступления к другой;

– *аргументированность и доказательность*. Основные положения публичного выступления должны подкрепляться цифрами, фактами, примерами и др.

– *четкий понятийный аппарат*. Понятийный аппарат – логично выстроенная система специальных терминов, позволяющая единообразно толковать и понимать различные явления и процессы. Поскольку основной логической формой, аккумулирующей информацию, является понятийная форма, следует придерживаться универсального правила: прежде чем что-то обсуждать, необходимо определить содержание основных понятий и договориться об однозначном употреблении терминов¹.

Самый простой способ проверить правильность составления конспекта – попробовать вставить между двумя соседними пунктами, находящимися в подчинительном положении, союзы «потому что» или «поскольку», а между двумя пунктами в сочинительной связи союзы «и», «но», «или».

Поиск вспомогательного материала (наглядности выступления) необходим, поскольку наглядность придает ясность изложению, подкрепляет высказывания. Полезно иметь авторитетные высказывания, пользоваться наглядными пособиями, привлекающими внимание пу-

¹ См.: Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет : учеб. пособие. М., 2000.

блики. Различают три вида вспомогательного материала: определения, сравнения и примеры.

Определения необходимы для разъяснения слов, значения которых неизвестно для аудитории, а также терминов, значение которых в понимании большинства ошибочно. При этом следует пользоваться наиболее точными авторитетными определениями. Как говорил известный математик Декарт, «верно определяйте слова, и вы освободите мир от половины недоразумений».

Пока слушатель не знает, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, он не может понять ее. Поэтому необходимы сравнения, которые могут иметь форму уподобления или аналогии. Наиболее краткие уподобления – отдельные слова и выражения. Выражение, вызывающее представление о предмете в целом, называется метафорой. Аналогия представляет собой умозаключение – наглядную демонстрацию какого-либо явления на простом примере.

Примеры – наиболее эффективный и доходчивый вспомогательный материал, способный привлечь внимание аудитории. Примеры могут быть краткими или подробными, фактическими или вымышленными (предположительными), шуточными или серьезными. Однако они должны быть уместны. Нельзя навязывать аудитории анализ примера и не стоит пытаться объяснить многое одним примером.

3.5.3. Технология реализации публичного выступления

Прекрасно подготовленное выступление имеет эффект, если оно было донесено до аудитории. Для публичного выступления, которое следует рассматривать как результирующее последствие тщательной и всесторонней подготовки, важно *поведение выступающего* (прил. 3). Прежде всего оно должно свидетельствовать об уверенности – у выступающего должна быть четкая уверенная походка, торс и лицо его должны быть обращены к аудитории, осанка прямая, голова поднята, плечи расправлены и др.

Важно также уметь использовать особый инструментарий – коммуникационные эффекты¹. Такими являются эффекты:

– *визуального имиджа*. Поскольку, как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения, следует взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обо-

¹ См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. С. 46–47.

стренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, элегантную манеру общения, уверенный и доброжелательный взгляд и др.;

– *первых фраз*. Закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. Поэтому в первых фразах должна быть сосредоточена интересная информация – с элементами оригинальности, приковывающая к себе внимание;

– *аргументации*. Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации;

– *интонации и паузы*. Особенность человеческого восприятия состоит в том, что интонации и паузы способствуют 10–15-процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения. Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после него – один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразы, придаточные предложения, законченные суждения) и оттеняет наиболее существенные слова;

– *художественной выразительности*. Связан с грамотным построением предложений, правильными ударениями в словах, использованием метафор, гипербол и т. п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена;

– *релаксации (расслабления)*. Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на доброжелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать слова Д.И. Писарева: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство»;

– *порционной подачи информации*. Является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, на периодической интерпретации ранее сказанного. Выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции свежей информации.

Для публичного выступления и психологических условий, обеспечивающих его эффективность, важны: начало выступления, культура речи, приемы привлечения и сосредоточения внимания аудитории, внешний облик выступающего, голос, артикуляция и др.

Начало выступления имеет свои особенности. Появившись перед слушателями, не следует начинать выступление. Необходимо сделать глубокий вдох, окинуть взглядом слушателей и, если где-то слышен шум, сделать паузу до тех пор, пока он не прекратится. Речь надо начинать в удобном и устойчивом положении. Следует избрать приятную форму обращения к аудитории («товарищи», «дамы и господа», «друзья», «коллеги», «господа» и др.). Если в аудитории присутствует почетный гость, к нему можно обратиться по имени.

В начале выступления используются разнообразные способы привлечения внимания слушателей: точно выбранное обращение, апелляция к ситуации «здесь и сейчас» и т. д. До того, как начать выступление, обычно обращаются к слушателям с вопросами, привлекая внимание: «Все собрались?», «Можно начинать?», «Вы готовы к работе?».

Действенным средством контакта в выступлении являются специальные слова и выражения, обеспечивающие обратную связь. К ним относятся:

– личные местоимения 1-го и 2-го лица («я», «вы», «мы», «мы с вами» и др.);

– глаголы в 1-м и 2-м лице («попробуем понять», «отметите», «подумаем вместе» и др.);

– риторические вопросы (например, «Вам ведь интересно узнать и мое мнение по данному вопросу?») и др.¹

Перечисленные языковые средства контакта помогают объединить говорящего со слушающим.

Не всегда лектор или докладчик заранее знает состав слушающих. Это обстоятельство значительно осложняет подбор и расположение материала. Если оратор попадает в незнакомую для него аудиторию, ему важно понять и оценить особенности восприятия у собравшихся и определить стратегию и тактику своего выступления. В начале речи он может запустить пробные шары, чтобы узнать, как реагируют слушатели на личность и слова говорящего.

Практика пробных шаров основана на наличии у оратора заготовок, помогающих ему протестировать и оценить аудиторию по ее реакции. Такая практика нужна не только ему, но и аудитории. Оратор понимает, на что и как реагирует публика. Аудитория активизируется и начинает реагировать, постепенно вырабатывая отношение к выступающему. Оратор должен внимательно следить за откликом на такие сигналы, как

¹ См.: Никольская С.Т. Техника речи (методические рекомендации и упражнения для лекторов). М., 1978. С. 34.

анекдот или бытовая история, стихотворная цитата или остроумный афоризм, разговорное или даже просторечное слово или выражение.

Реакция аудитории позволяет оратору определить стратегию общения и способы подачи материала. Проверить аудиторию на гибкость, готовность к неожиданным, а иногда и парадоксальным выводам поможет методика «продолжи фразу». Если никто не пытается завершить общеизвестное высказывание, приведенное оратором, следовательно, аудитория ригидная (негибкая). Показателем гибкости аудитории, ее готовности к контакту с выступающим являются шутки, нестандартные замечания слушателей.

Опытный оратор подмечает отношение аудитории, выделяет отзывчивых слушателей и адресует свою речь прежде всего им. В то же время в определенных ситуациях он должен уметь и дистанцироваться от аудитории, не давая вывести себя из состояния равновесия. В середине речи, когда наблюдается некоторое утомление аудитории, для привлечения ее внимания можно сделать длительную паузу. Не очень умелые ораторы, чтобы привлечь к себе внимание уставшей и расшумевшейся аудитории, часто повышают голос, стучат по трибуне. Обычно эти действия не дают желаемого результата. Гораздо эффективнее действуют умело использованная шутка, веселое замечание.

Обязательным условием успешных деловых коммуникаций является **культура речи**. Культурная речь является в первую очередь правильной и грамотной. Нужно также уметь выбрать верный тон общения, манеру разговора, точно подбирать слова, особенно термины. Такие умения формируются на основе общей культуры, опыта и профессиональных знаний. Чем больше словарный запас человека, тем он лучше владеет языком, чаще проявляет себя интересным собеседником, лучше формулирует свои мысли и чувства.

Культура речи включает в себя и тактичность, умение чутко воспринимать реакцию других людей. При отсутствии природной чуткости необходимо знать сигналы невербальной обратной связи. Культура деловой речи также требует эмоциональной сдержанности в случае возникновения угрозы конфликта, которая основана на умении вести конструктивные коммуникации.

Речь воспринимается как *культурная*, если выполняется ряд требований¹. Они заключаются в следующем:

– употребляются слова правильно, в том числе соблюдаются особенности их произношений и ударений (например, валовой, оптовый,

¹ См.: Жернакова М.Б., Румянцева И.Л. Деловые коммуникации: теория и практика : учеб. для бакалавров. М., 2014.

эксперт, созвонимся, принять, алкоголь, видение (способность видеть), видение (призрак), департамент, каталог, диалог, дистиллированный, добыча, договор (мн. ч. – договоры), документ, занятый (человек), занятый (дом), избалованный, квартал (четверть года), километр, магазин и др.);

– не используются обороты, содержащие лишние слова;

– не допускается неверная интонация, в особенности заносчивая, категоричная и самонадеянная, т. е. бестактная и конфликтогенная;

– проявляется вовремя готовность поблагодарить, вежливость и тактичность;

– отсутствуют слова-паразиты, которые не только не украшают речь, но вызывают раздражение слушателей (например, так сказать, понимаете, значит, вот и др.). Они – звуки, и ничего более, но вместе с тем помеха, причем немалая. Как правило, слова-паразиты доказывают, что выступающий не уверен в том, что говорит¹.

Приемы привлечения и сосредоточения внимания аудитории необходимы выступающему, поскольку многие люди при общении слышат только то, что хотят услышать. Поэтому оратор, чтобы заставить себя услышать, должен использовать малоизвестную информацию (ее новизну и оригинальность), сочетать разнохарактерные сведения, их достоверность, теоретическую и фактологическую подтвержденность, взвешенность содержания речи. В то же время иногда необходимы образные высказывания, аналогии, ссылки на прецеденты. Эффективны и страстность, неподдельная радость или грусть, тактичное сострадание, чтобы затронуть чувствительные струны собеседника².

Рекомендуется использовать следующие *приемы работы с вниманием аудитории*: прием сопереживаний, прием парадоксальной ситуации, апелляцию к непосредственным интересам аудитории, юмористические замечания, постановку проблемного вопроса, апелляцию к событиям, времени и месту, апелляцию к авторитетам, известным источникам информации, книгам, документам, апелляцию к личности выступающего³.

Прием сопереживаний состоит в привлечении необычного, яркого эпизода, факта, приковывающего внимание слушателей и заставляющего их переживать случившееся вместе с выступающим.

¹ См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. С. 50.

² Там же. С. 46.

³ См.: Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях. С. 148–150.

Прием парадоксальной ситуации заключается в том, что выступающий в самом начале вычленяет противоположные стороны явления («С одной стороны ...», «С другой стороны ...»).

Апелляция к непосредственным интересам аудитории необходима, если выступление затрагивает радостное событие (повышение в звании, награда и т. д.) или серьезность проблемы, стоящей перед личным составом подразделения органа внутренних дел.

Юмористические замечания – один из наилучших приемов настроить аудиторию на нужный лад. Однако пользоваться им рекомендуется в тех случаях, если слушатели настроены, чтобы с ними шутили, т. е. юмористические замечания уместны, если слушатели относятся к выступающему дружески и выступающий уверен в предполагаемом эффекте шутки и в своих возможностях юмориста (имеет юмористическую жилку).

Юмористические вводные замечания могут коснуться целей выступления, самого выступающего, обстановки выступления, председательствующего, аудитории, недостатков человека, его слабых струнок и любого предмета, имеющего отношение к речи. Два вида юмора – оригинальный (обычно лучший юмор) и позаимствованный – могут быть с успехом использованы в выступлениях, но обязательным условием их применения является внешняя связь с содержанием высказываемых положений.

Постановка проблемного вопроса, например, отражена в выступлении одного из начальников управления внутренних дел, которое он начал так: «Уважаемые коллеги! Чем объяснить, что в последнее время у нас участились случаи нарушений дисциплины среди сотрудников как на службе, так и в свободное от работы время? Мы составляем хорошие планы воспитательной работы, проводим много мероприятий по разным направлениям, а количество нарушений, в том числе рецидивная преступность, растет. Всегда ли то, что мы предпринимаем, имеет целевую направленность, доходит до сознания и понимания своей роли сотрудников наших подразделений, всегда ли наши действия способствуют предупреждению этих нарушений?».

Апелляция к событиям, времени, месту делает выступление не только содержательно богатым, но и актуальным для слушателей.

Апелляция к авторитетам, известным источникам информации, книгам, документам выражается в использовании вводных цитат, крылатых изречений, афоризмов, выдержек, которые должны привлекать внимание в первую очередь содержанием, а затем уже значимостью документа или громким именем автора. Они должны быть по возможности краткими, ясными и возбуждать интерес слушателей. Цитаты, крылатые

изречения, афоризмы могут быть подтверждением, опорой для содержания речи. Их надо озвучивать дословно, так как малейшее искажение, пропущенное слово или неправильное акцентирование фразы является признаком неуважения к авторитету. Не нужно стремиться удивлять слушателей своей великолепной памятью.

Апелляция к личности выступающего может состоять, например, в шутовском замечании в свой собственный адрес, благодаря которому можно установить контакт даже с предубежденно настроенной аудиторией. Слушатели всегда с сочувствием воспринимают рассказ выступающего о своих прошлых сомнениях, ошибках, победах, курьезных случаях из жизни: искреннее изложение мотивов, побудивших пересмотреть свои взгляды, как правило, положительно настраивают аудиторию.

Описанные приемы работы с вниманием слушателей являются частью их многообразия (прил. 3). Так, например, эффективно используется такой прием удержания внимания, как изложение информации в «равном» темпе, т. е. с изменением манеры, громкости, ритма речи, с паузами в ней. В значительной степени выбор приема зависит от конкретной ситуации, содержания, настроения слушателей и самого выступающего.

Слушатели всегда обращают внимание на **внешний облик выступающего**, восприятие которого слушателем состоит из четырех моментов: внешности, манеры, жестов и позы¹.

Внешний облик оратора должен соответствовать обстановке. Важно сохранять опрятность, стараться избегать эксцентричности в одежде, чтобы вид оратора не отвлекал от его речи. Лучшая черта во внешнем облике оратора – корректность. Сотрудникам правоохранительных органов рекомендуется выступать в безупречно чистой форме одежды, не стесняющей движений плеч и рук. Одежда должна не просто быть в меру строгой и изящной – она должна хорошо сидеть, не искажая линий фигуры при движении. Основные требования к форме одежды сотрудника МВД определены в приказе Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 4 марта 2013 г. № 67 (п. 26): «Предметы формы одежды сотрудника должны отвечать установленным описаниям, быть правильно подогнанными, содержаться в чистом состоянии и иметь аккуратный вид».

Манеры оратора более важны, чем его внешность: удачная линия поведения может заставить аудиторию забыть о его внешнем облике. Важно уметь создать дружественную и вместе с тем деловую атмосфе-

¹ См.: Зельдович Б.З. Деловое общение ; Риторика / В.А. Ефремов [и др.] ; под общ. ред. В.Д. Черняк.

ру. Выступающему нужно внимательно следить за собой уже с момента, когда он направляется к трибуне, за выражением лица. Оно должно быть достаточно серьезным, но не хмурым, доброжелательным. Хуже всего, если лицо ничего не выражает. Во время произнесения фраз, насыщенных эмоциями, выражение лица должно быть соответствующим. Тренировать свою мимику желательно перед зеркалом, чтобы четко представлять, что выражает лицо во время речи. Ничто так не приводит слушателей в смущение, как пустой или отсутствующий взгляд выступающего.

Поза оратора и слушателей достаточно информативна. Один и тот же человек может выглядеть совершенно по-разному в различных позах: опущенные плечи и голова, сгорбленная спина говорят о приниженности человека, его неуверенности в себе, а гордая осанка, расправленные плечи, свободное положение рук, высоко поднятая голова – об уверенном, знающем специалисте, которого следует внимательно выслушать.

Умение принимать правильную позу в той или иной ситуации общения свидетельствует о профессионализме оратора. Поза может оказывать скрытое воздействие на собеседника. По позе говорящего или слушающего можно довольно точно определить, как он относится к собеседнику и теме разговора (выступления). Так, наклон головы чуть вбок показывает заинтересованность слушающего. Легкий наклон в сторону собеседника или оратора в сидячем положении демонстрирует положительную настроенность, а откинутый назад корпус – отрицательную.

Поза со скрещенными руками воспринимается обычно как поза негативная, как поза несогласия, отрицания, неприязненного отношения. Она может указывать также на защитную реакцию собеседника, его нежелание вступать в открытое и доверительное общение. Если оратор замечает позу со скрещенными руками у слушателей, ему необходимо постараться изменить настрой аудитории.

Выступая перед аудиторией, говорящий стремится занять удобную позу. При этом слушатели всегда оценивают то, как держится говорящий.

Если человек хочет услышать и понять речь, он занимает конструктивную для слушания позу, настраиваясь на максимально позитивное восприятие информации. Лучше всего речь воспринимается, если слушатель сидит, выпрямив спину и чуть наклонившись в сторону говорящего. Однако в такой позе человек не может находиться очень долго. Как правило, позу активного слушания можно сознательно поддерживать 20–30 мин.

Выступающий перед аудиторией, наблюдая за позами слушателей, может оценить, насколько интересна его речь, как изменяется состояние присутствующих во время выступления. Следует обращать внимание на

позы, отражающие усталость и скуку слушателей (опущенные плечи и голова, согнутая спина). Если слушатели обнаруживают усталость, следует разрядить обстановку, а затем вновь привлечь внимание аудитории. Движения выступающего должны быть точными и убедительными. Если оратор желает выделить какие-либо слова, он подается телом навстречу аудитории или делает шаг к присутствующим.

Говорить с воодушевлением почти невозможно, если не пользоваться *жестами*. Восприятие жестикуляции заложено глубоко в сознании слушателя: жесты создают гармонию равновесия в облике оратора, делают его позу более уравновешенной. Однако для начинающего оратора важно в первую очередь овладеть умением держать себя и сохранять правильную осанку, а не прибегать к искусственной, механической жестикуляции.

Об использовании жестикуляции есть несколько правил.

– жесты должны быть естественными. Прибегать к жесту надо только по мере ощущения потребности в нем;

– жестикуляция не должна быть непрерывной. Не следует жестикулировать на протяжении всей речи: не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом;

– необходимо управлять жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова;

– следует вносить разнообразие в жестикуляцию. Не надо пользоваться без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность;

– жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории¹.

Особенности голоса и артикуляции выступающего очень важны для восприятия речи. Чтобы речь была хорошей, необходимо:

– акцентировать важные слова и подчинять им неважные;

– менять тон голоса, чтобы он то повышался, то понижался. Внезапное его повышение или понижение выделяет слово или фразу на общем фоне;

– менять темп речи для придания ей выразительности;

– делать паузу до и после важных мыслей².

Известно, что низкий голос обычно воспринимается как голос начальника, авторитетного человека, высокий – может раздражать слушателей, а писклявый – создавать впечатление незначительности, неавторитетности говорящего. Однако недолгое повышение голоса может

¹ См.: Кузин Ф.А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф.А. Кузин. 6-е изд., перераб. и доп. М., 2002. С. 21.

² См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. С. 46.

выделить особо значимую информацию. В то же время, обращаясь к наиболее важной информации, можно понизить голос, чтобы адресату пришлось напрячь слух и внимание.

Темп речи определяется сложностью темы выступления, характером аудитории и индивидуальными особенностями оратора. Например, лекция на сложную научную тему перед разнородной аудиторией, в которой находятся люди разной степени подготовленности (от студентов до академиков), может быть произнесена неспешно, размеренно, с необходимыми для осмысления выводов и обобщений паузами.

Обычный темп русской речи – 150–200 слов в минуту. Излишне медлительная речь обычно воспринимается как признак плохого знания предмета, неуверенности в том, о чем идет речь. Слишком быстрый темп может свидетельствовать о неуважительном отношении к адресату или сильном волнении говорящего, потерявшего контроль над аудиторией и спешащего достичь конца выступления.

Главный порок ораторов – неправильное произношение. Надо быть уверенным в правильности произношения каждого слова и выговаривать слова более четко, чем в повседневной речи.

Для публичного выступления важное значение имеет *индивидуальная манера говорить*, которая свидетельствует о наличии у выступающего определенных качеств, характеризующих его как личность¹. Первое из таких качеств – степень его самоувержденности, т. е. насколько уверенно он себя чувствует, насколько сильно развито в нем чувство собственной правоты. Второе качество выступающего, характеризующее его как личность, наоборот, – степень его неуверенности в себе. Критериями оценки этих качеств служат здесь определенные выражения, а также частота их повторения. Так, слова, служащие для выражения некоей неопределенности (в известной степени, как-нибудь, я бы сказал, вообще и т. п.), выдают неуверенность. Речь уверенного в себе человека изобилует словами «разумеется», «именно так», «конечно», «великолепно», «правильно» и др. Однако подходить к анализу манеры речи надо во взаимосвязи всех ее характеристик.

3.5.4. Технология реагирования на некорректные вопросы и поведение слушателей

Нередко в ходе публичного выступления попадают некорректные слушатели. Конфликтовать с ними не принято. Следовательно, надо уметь вежливо, не задевая самолюбия таких людей, ставить их на место.

¹ См.: Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. С. 44–45.

В этих целях могут оказаться очень полезными советы немецкого психолога Н. Энкельмана¹, которые умело адаптировал российский ученый Ф.А. Кузин, определив приемы и тактики поведения собеседника².

Прием дилетантов используется собеседником, если он играет роль недоверчивого человека. Оппонент легко всех сбивает с толку, когда несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы вы мне еще раз объяснить?» Совет: ответить надо позже и сослаться на последующие высказывания.

Научная тактика выбирается собеседником, если он оперирует мнениями ученых, цитируя их. Ситуация становится неприятной, если он намеренно цитирует неправильно и спрашивает, заметили ли ошибку. Но для всех известными в точности все высказывания определенных личностей не могут быть. Совет: следует также цитировать, хорошо подготовясь заранее и утверждая, что ожидали услышать именно эту цитату.

Тактика прерывания заключается в том, что противник изводит постоянными репликами (например, «Вы повторяетесь», «И где вы это слышали?»). Совет: надо сделать продолжительную паузу и спросить у собеседника, можно ли продолжать свою мысль дальше.

Тактика широкой натуры используется собеседником, если обосновывается хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, а он обвиняет в мелочности или говорит: «Нужно же все-таки думать об общих тенденциях, генеральной линии, уважаемый коллега». Совет: необходимо спросить его, может ли он что-либо противопоставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо обнаруживается общая линия.

Тактика соблюдения точности противоположная тактике широкой натуры линия поведения. Если не снисходить до мелочей и деталей, а уделять внимание только общей тенденции, противник мгновенно задаст вопрос по поводу именно этих мелочей: «Как известно, вся суть заключается именно в деталях». Совет: надо подтвердить, что тщательно были изучены все детали, однако в данный момент хочется изложить только главное.

Тактика перехода на личность является одним из известнейших способов некорректного ведения беседы, поскольку противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника, например говоря: «Цвет вашего пиджака (серый) соответствует вашему умственному уровню». Совет: следует спросить собеседника, может ли он что-либо

¹ См.: Энкельман Н. Преуспевать с радостью : сб. ст. М., 1993.

² См.: Кузин Ф.А. Культура делового общения.

сказать по существу вопроса, а затем действовать с учетом того, кто присутствует при разговоре, исходя из силы своей позиции. Необходимо дать самый решительный отпор нападкам, ущемляющим достоинство.

Скрытые нападки на личность партнер проявляет, если, вместо конкретных возражений по поводу высказываний, начинает вспоминать прежние выступления собеседника, выискивать в них противоречия, несмотря на то, что они имели место несколько лет назад. Как правило, такого некорректно ведущего себя партнера отличают бесхарактерность и нерешительность. Совет: следует открыто заявить о беспочвенности обвинений и отклонить их. Надо поинтересоваться, сколько партнер еще намерен использовать столь злонамеренную тактику, и спокойно заметить, что прежние взгляды были пересмотрены.

Тактика причисления заключается в том, что противник причисляет собеседника к определенной группе и грубо обобщает (например, «У всех руководителей только одна цель...», «Все предприниматели одинаковы...»). Совет: необходимо задать ему вопрос, уместны ли эти обобщения, приведя аналогию о том, что все немцы, как принято считать, трудолюбивы, честны и едят только квашеную капусту.

Тактика сведущего сводится к тому, что верные аргументы более молодых по возрасту партнеров по переговорам отклоняются, поскольку их жизненный и профессиональный опыт еще слишком ограничен. Старшим по возрасту партнерам категорически заявляется, что их мнение больше не актуально. Совет: следует спросить своего собеседника, что он конкретно может возразить против предложенных аргументов, чтобы квалифицированно изложить свою точку зрения.

Тактика иностранных слов, которые незнакомы, используется противником, чтобы показать в том числе уровень своих профессиональных знаний. Совет: его надо вежливо попросить точно перевести названные иностранные слова, чтобы вызвать к себе симпатию у присутствующих.

Тактика трескучих фраз нужна партнеру, если не действуют другие способы, а он пытается обольстить собеседника высокопарными фразами. Говорится о ценностях высшего порядка, например о родине, любви к матери, великодушии, чести и социальной справедливости. Но эти слова редко достигают цели и что-либо пробуждают в душах слушателей. Совет: необходимо признать справедливость высоких мотивов, особенно если при беседе присутствуют другие лица, однако можно попытаться отклонить аргументы собеседника, используя метод «да, но». Слово «да» рекомендуется заменить утвердительной формулировкой (например, «В этом вопросе с вами следует согласиться, но подумали ли вы о...»).

Тактика отсрочек заключается в том, что собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу позже или выигрывает время с помощью встречного вопроса. Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, надо попытаться добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения, сказав собеседнику об их важности.

Тактика умолчания сводится к тому, что собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или начинает громко возражать, а затем вновь внезапно замолкает. Совет: следует выразить удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или, наоборот, молчания собеседника. Неразговорчивого партнера можно разговорить при помощи удачно поставленных вопросов, а с шумным партнером не надо соглашаться, поскольку он чаще всего компрометирует себя сам в глазах остальных слушателей.

Иногда возникает ситуация, когда реакцией на слова лектора становятся резкие выкрики и ехидные реплики. В данном случае уместно использовать советы, даваемые Н. Энкельманом. По мнению ученого, необходимо придерживаться следующей поведенческой тактики:

– *пропустить мимо ушей*, если резкие выкрики одиночны. После трех-четырех комментариев вслух надо как-то реагировать;

– *найти меткий ответ*, который является наилучшим способом ответа на злобные выкрики. Известно, что сэр Уинстон Черчилль использовал в своих выступлениях такие формулировки, которые провоцировали возражения. Поэтому он всегда заранее продумывал ответы на них;

– *сдвигать*, т. е. отвечать на реплику из зала, но немного позже, проявляя свою вежливость: «Благодарю за ваше возражение. Я вернусь к нему немного позже». Если возражение серьезное, его сразу надо пометить;

– *задавать встречные вопросы*, если позволяет время. Следует попросить еще раз повторить реплику, а лучше попросить подавшего реплику уточнить кое-что;

– *использовать прием «да, но...»*, избегая длинных объяснений и диалогов. Не рекомендуется употреблять слово «да», надо использовать выражения мнимого утверждения, например «В общем-то я с вами согласен, но вы все же подразумевали...»;

– *применять прием нейтрализации*. Можно нейтрализовать выкрики из зала так: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интересно выслушать меня до конца». Надо дать понять, что в интересах других слушателей не должны вестись частные беседы. Если удастся, следует предложить подавшему реплику побеседовать по предложенному вопросу после доклада, чтобы создать положительную атмосферу;

– *ссылаться, если это возможно, на серьезность ситуации* (или на какие-либо ценности высшего порядка), заметив, что в этой ситуации выкрики – неподходящая реакция. Надо постараться после ответа снова вернуться в серьезную тональность.

Действует еще один совет в реагировании на некорректное поведение слушателей: на веселые выкрики следует отвечать серьезно, а на серьезные – остроумно и шуточно.

3.5.5. Технология преодоления боязни публичных выступлений

Публичное выступление, независимо от количества слушателей, всегда связано с ответственностью. Волнение, напряжение перед выступлением свойственно даже опытным ораторам. Некоторая доля взволнованности придает речи эмоциональность.

Страх перед выступлением может побороть в себе практически каждый. Для преодоления *страха и смущения перед публичным выступлением* выработаны определенные рекомендации¹. В основе их:

– *реализм в оценке публики*. Обычная причина страха и волнения – боязнь публики, которая настроена к оратору доброжелательно, поскольку понимает специфику выступления с трибуны;

– *хорошая подготовка*. Выступать следует, хорошо подготовившись. Залог успешного выступления – тщательная подготовка, которая должна быть настолько хорошей, чтобы можно было не беспокоиться ни за мысли, ни за слова, не испытывать смущение перед залом. Надо хорошо представлять, что и как следует сказать;

– *уверенный вид*, который подбадривает. Если внушить аудитории веру в свои возможности, можно и самому чувствовать себя увереннее. Не надо стесняться оговорок, нужно не спешить, особенно в начале речи, иначе нервозность будет возрастать. Паузы следует делать так часто, как кажется необходимым, избегая любых проявлений беспокойства. Иногда от нервных движений избавиться чрезвычайно трудно. Тогда, по совету Дейла Карнеги, надо держать руки за спиной и двигать пальцами так, чтобы никто этого не видел, либо шевелить пальцами ног. Если необходимо стоять за столом или стулом, можно крепко держаться за них или сжимать в руке монету. Помогают снять общее напряжение несколько глубоких вдохов перед выходом к публике;

¹ См.: Зельдович Б.З. Деловое общение. С. 26–27.

– *преодоление страха действием*. Если страх перед выступлением не исчез, лучше в самом начале речи произнести несколько заранее заготовленных энергичных фраз. Они произведут впечатление на слушателей и приободрят. В искусстве речи должна быть дерзость. Только через многочисленные пробы и ошибки можно отточить умение выступать;

– *необходимость помнить о цели выступления*. Приступая к речи, надо создать в себе подъем, помня обо всех выгодах, которые дает публичное выступление;

– *практика*. Чем больше выступлений на публике, тем больше опыта выступлений. Если нет возможности выступать перед аудиторией, все равно стоит писать речи, тщательно их репетировать и при этом внимательно прислушиваться к своему выступлению.

3.6. Технология подготовки и проведения индивидуальной деловой беседы

3.6.1. Деловая беседа и ее этапы

Деловая коммуникация сотрудников правоохранительных органов предполагает активное использование индивидуальных бесед, построенных в формате диалога.

Под *деловой беседой* понимается устное речевое общение между собеседниками, имеющими необходимые полномочия для их проведения и разрешения конкретных деловых проблем. Почти все дела, трудовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед¹.

Деловая беседа состоит из следующих *этапов (фаз)*: начало беседы и установление контакта; этап передачи информации; этап аргументирования и контраргументирования (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов); этап подведения итогов и принятия решения². Иногда приходится изменять очередность этапов деловой беседы, иногда выпадает целая фаза из нее, некоторые фазы могут объединяться, но неизменной и самой важной является последняя фаза.

П. Милич обратил внимание на наиболее интересные особенности этапов деловой беседы.

¹ См.: Милич П. Как проводить деловые беседы. С. 23.

² Там же. С. 42.

Начало беседы имеет задачи:

- установление контакта с собеседниками;
- создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе;
- перехват инициативы, если необходимо.

Многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, поскольку первые фразы оказываются слишком незначимыми. Именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т. е. на его решение слушать дальше или нет. Обычно более внимательно слушается начало разговора: часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Первые два-три предложения создают внутреннее отношение к собеседнику, а также к беседе, т. е. создают рабочую атмосферу.

В начале беседы рекомендуется использовать следующие *темы*: новость (не шокирующая), собеседник и все что с ним связано, общие интересы и темы. Последняя из тем требует определенной подготовительной работы, так как действовать надо будет наверняка и с первых фраз заинтересовывать собеседника.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с Вы-подхода, т. е. с использования умения человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы его лучше понять. Поэтому следует стараться избегать ряда формулировок, заменив их другими, например:

«Я бы хотел...» – «Вы хотите...»;

«Мне это кажется интересным...» – «Вам будет интересно узнать...»;

«Я пришел к такому выводу...» – «Ваша проблема заключается в том...»;

«Хоть вам это и неизвестно...» – «Конечно, вам уже известно...»;

«Вы, конечно, об этом еще не знаете...» – «Как вы знаете...»;

«Вероятно, вы об этом еще не слышали...» – «Вы, наверное, уже об этом слышали...».

Этап передачи информации создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех стадий: обозначения проблемы, собственно передачи информации, закрепления информации, обозначения нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все эти стадии передачи информации, необходимы:

- *лаконичное и четкое построение передаваемой информации*, поскольку чем больше информации будет адресовано собеседнику и чем труднопонимаемой она будет, тем меньший ее объем он запомнит;

– *умелая постановка вопросов*: закрытых – на первой стадии, если надо ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности (например, «Вы согласны, что проблема требует всестороннего обсуждения?»); открытых (требующих какого-либо объяснения) – на второй стадии; риторических («Можем ли мы считать подобные явления нормальными?») и вопросов на обдумывание («Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что...») – на третьей стадии; переломных (когда получено достаточно информации по одной проблеме и мы хотим перейти к следующей, или когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся «пробиться») – на четвертой стадии;

– *изучение реакций собеседника*: собеседник не выпускается из виду, чтобы наблюдать за его внешней реакцией и движениями; осуществляется визуальный контакт, т. е. необходимо смотреть в глаза собеседнику, когда он излагает свою точку зрения и позицию;

– *умение слушать собеседника*, поскольку все слушают, но далеко не все слышат.

Слушание – сложный процесс, имеющий две стороны: субъекта и объекта. Субъект *слушания*, чтобы сознательно воспринимать передаваемую информацию, должен:

- концентрироваться только на теме разговора;
- препятствовать возникновению побочных мыслей, так как скорость мышления в четыре раза больше скорости речи;
- не обдумывать контраргументы;
- использовать *четыре активные ответные реакции*: *выяснение* (обращение к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и др.), *перефразирование* (переформулировка того, что сообщают своими словами с целью проверки понимания или с целью направления разговора в нужную сторону), *отражение чувств* (выяснение правильности понимания эмоционального состояния собеседника для оптимизации коммуникации и сигнала партнеру, что его понимают), *резюмирование* (подытоживание основных идей и чувств говорящего, т. е. выяснение смысла его действия).

Объект слушания, чтобы *его активно слушали* и сознательно воспринимали передаваемую информацию, должен:

- не использовать в своей речи многочисленные перечисления (исследования показали, что даже тренированные люди могут точно запомнить не более пяти пунктов);
- стараться не употреблять «критических» слов, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия (на-

пример, слова «землетрясение», «рост цен», «галопирующая инфляция» вызывают психический ураган у некоторых людей, у которых возникает неосознанное желание протестовать и скандалить, и они уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие);

– использовать метод логического скелетирования передаваемой информации, включающий в себя три последовательных действия: условное разбиение информации на смысловые группы, между которыми расставляются логические паузы; выделение в каждой смысловой группе главных по смыслу слов, на которые делается логическое ударение; использование всего диапазона голосовых возможностей и создание образной перспективы информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

При передаче информации в деловой беседе следует учитывать *особенности восприятия человеком вербальной информации*:

– фраза должна включать не более 11–13 слов (по некоторым источникам – не более 7 слов);

– скорость произнесения должна быть не более 2–3 слов в секунду;

– фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 с, перестает осознаваться;

– человек высказывает 80 % из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают не более 70 % из этого, понимают – 60 %, в памяти у них остается от 10 до 25 %;

– человек при импульсивном эмоциональном реагировании обычно понимает не более трети воспринимаемой информации, поскольку возникающий при этом стресс готовит тело для активного ответа (выбрасывается в кровь адреналин, активизируется дыхание и пульс, задействуются резервы сахара и жира и т. д.), блокируя ненужную в данный момент работу мозга.

Развивать у себя *навыки рефлексивного (активного) слушания*, умения слушать можно при всяком удобном случае. Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния. Чтобы его получить, необходимо научиться:

– *направлять свое внимание*: посмотреть на человека, почувствовать интерес к тому, что он говорит, не давать себе отвлекаться;

– *следить за невербальными знаками*: наблюдать за выражением лица и движениями человека, которые отражают невысказанные, но важные отношения и чувства;

– *откладывать суждения*: не выносить оценок до тех пор, пока полностью не уяснятся взгляды другого человека;

– *не позволять себе перебивать другого*: прежде чем сделать замечание, дождаться, чтобы человек закончил свою речь;

– *проверять свое понимание*: повторять сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточнять сказанное своими собственными словами;

– *выявлять логику высказываний*: найти образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постараться выявить содержащуюся в них логику и допущения;

– *предоставлять свою поддержку*: поощрять свободное высказывание суждений, даже если они неудобны или кажутся неразумными;

– *создавать совместные идеи*: стремиться расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Этап *аргументирования и контраргументирования* – наиболее трудный этап беседы, поскольку требуются большие знания, концентрация внимания, присутствие духа, напористость и корректность высказываний, на проявление которых влияет собеседник.

Выработаны *восемь основных правил аргументирования*: применение аргументов, выбор техники, избегание обострений, стимулирование «аппетита», двусторонняя аргументация, очередность преимуществ и недостатков, персонализация аргументации, составление заключений.

Применение аргументов начинается в живом стиле, без особых колебаний. Главные аргументы излагаются при любом удобном случае, но по возможности каждый раз по-новому. На длительных переговорах не следует сразу же использовать все аргументы – что-то нужно оставить и напоследок.

На собеседника, имеющего свое мнение, гораздо больше влияет двусторонняя аргументация с указанием как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, если собеседник менее образован если у него уже сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к высказанной точке зрения.

Из практической психологии известно, что решающее значение в деловой беседе имеет начальная информация. Поэтому в фазе аргументации сначала перечисляют преимущества, а потом недостатки какого-либо решения. Еще лучше использовать аргументы по цепочке «сильные – средние – самый сильный».

Применение аргументов должно учитывать ряд психологических закономерностей, в частности убедительность аргументов зависит от

имиджа и статуса убеждающего. Так, на убедительность аргументов влияют следующие закономерности:

- крупный и высокий убеждающий воспринимается как имеющий основательные аргументы;
- статус убеждающего, если он обвиняет, повышается;
- в вопросах морали, семьи, быта более убедительны женщины, чем мужчины, которые в вопросах политики, бизнеса, техники – более убедительны;
- молодежь и пожилые менее убедительны, чем люди средних лет;
- к аргументам приятного собеседника относятся снисходительно, к аргументам неприятного – с предубеждением.

Выбор техники зависит от психологических особенностей собеседников. Так, метод опроса не применяют к замкнутому и чувственному собеседнику. Хладнокровный специалист лучше воспринимает четыре цифры, чем тысячу слов.

Поскольку убедительность доказательства зависит от восприятия слушателей (а они не критичны к самим себе), нужно сначала попытаться выявить позицию собеседника и потом включить ее в конструкцию аргументации или не допустить, чтобы она противоречила ей. Эти цели достигаются:

- прямым обращением к собеседнику («Что вы думаете об этом предложении?»), «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»);
- эмоциональным и открытым одобрением («Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!», «Замечательно!» и др.). Признанием прямоты, проявлением внимания или открытым аплодированием, собеседник поощряется, и наступает его очередь вернуть долг – почувствовав себя обязанным, он принимает аргументацию с меньшим сопротивлением;
- использованием простого правила, которому более 2 тыс. лет, но оно актуально и сейчас: если на два простых вопроса ответили «да», по всей видимости, и на третий, важный, тоже ответят «да».

Избегание обострений необходимо для нормального хода аргументации, так как конфронтация часто сказывается на принимаемых решениях. Поэтому рекомендуется:

- рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
- переговорить по особо деликатным вопросам с собеседником наедине до начала деловой беседы, так как без свидетелей можно достигнуть гораздо большего, чем в зале заседаний или за столом переговоров;
- сделать перерыв в исключительно сложных ситуациях, чтобы успокоиться, а затем вновь вернуться к вопросу.

Стимулирование «аппетита» связано с предварительным пробуждением у собеседника интереса и требований. С психологической точки зрения удобно предложить ему варианты информации, т. е. сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на возможные негативные последствия, а потом (на основе спровоцированного «аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ.

Можно блестяще аргументировать, но не достичь желаемой цели, поскольку предлагаемые факты и сведения не были обобщены. Поэтому для большей убедительности необходимо сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты никогда не говорят сами за себя.

Очередность преимуществ и недостатков основана на решающем влиянии на формирование позиции собеседника начальной информации. Поэтому на этапе аргументирования сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Персонафикация аргументации имеет два этапа: сначала нужно попытаться выявить позицию собеседника, а потом включить ее в свою конструкцию аргументации при помощи прямых обращений: «Что вы думаете об этом предложении?», «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?» и др.

Составление заключений необходимо, чтобы добиться большей убедительности. Следует самим сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты никогда не говорят сами за себя.

При аргументировании рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- использовать способы и темп аргументации, которые соответствуют особенностям темперамента собеседника;
- вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, особенно при длительных контактах;
- приспособить аргументы к личности собеседника;
- избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание, таких как «Все же вы должны понять...», «Когда-нибудь вы поймете...», «Вы, конечно, еще об этом не думали...» и др.;
- изложить как можно нагляднее собеседнику свои доказательства, идеи и соображения¹.

¹ См.: Милич П. Как проводить деловые беседы. С. 82–86.

Четвертый этап беседы – *подведение итогов и принятие решения* – венчает деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели беседы.

Успешно завершить беседу позволяет соблюдение ряда правил:

- свободно обращаться к собеседнику с вопросом, согласен ли он с решением, и ждите, чтобы он сам согласился с ним;

- проявлять уверенность в фазе принятия решения и не держать себя слишком напряженно. Если колебаться в момент принятия решения, начнет колебаться и собеседник;

- постараться сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с выводами и рекомендациями.

Если собеседник противится, следует:

- не отступать, пока собеседник несколько раз не повторит «нет»;

- не сдаваться до тех пор, пока не будут испробованы все возможные методы воздействия на собеседника;

- оставлять всегда в запасе один сильный аргумент, подтверждающий изложенный тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться (например, «Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя»);

- попытаться привести положительный пример, сославшись на случай, имевший место с тем, кто похож на собеседника, чтобы дать стимул для принятия положительного решения;

- пользоваться достоверными аргументами, чтобы собеседник принял решение сразу. При этом оставайтесь последовательным с точки зрения истины.

3.6.2. Подготовка деловой беседы

Подготовка и проведение деловой беседы, по мнению Ю.М. Жукова, требуют детального и заблаговременного подхода. Он дал содержательные характеристики этапам подготовки деловой беседы¹.

Установление места и времени встречи немаловажно для деловой беседы. Поэтому, если есть возможность их выбора, этим надо воспользоваться. *Способ установления договоренности о месте и времени встречи* зависит от межличностных позиций договаривающихся сторон и от преобладающих стратегических установок. Позиция при вступлении в контакт «пристройка сверху» реализуется уведомлением типа: «Иван Иванович, я жду вас в 16.00 у себя в кабинете», «пристройка

снизу» – вопросом: «Иван Иванович, мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?», «пристройка на равных» – фразой «Иван Иванович, нам бы надо поговорить о... Если вы не возражаете, давайте согласуем место и время нашей встречи».

Если необходимость в предварительной договоренности отсутствует, имеется возможность выбирать, где и когда встречаться с нужным человеком: до или после обеда, в рабочее время или по его истечении, в кабинете, коридоре, столовой, на собрании, а может быть, у общих знакомых или даже у него дома, если знакомство достаточно близкое. Осуществление вступления в контакт при позиции «пристройка сверху» на чужой территории более затруднительно, чем на своей. Влияние различий в иерархических положениях сглаживается при разговоре во внеслужебное время и во внеслужебной обстановке. Официальность помещения способствует установлению отношений типов «взрослый – взрослый» и «родитель – ребенок», но затрудняет общение при отношениях «ребенок – ребенок».

Способ вступления в контакт может быть успешно спланирован. Нужный тип контакта определяется исходя из выбранной стратегической установки и осуществляется путем применения соответствующих техник (доминантной или аффилиативной).

Важным для вступления в контакт является невербальный компонент. Тип контакта («сверху», «снизу», «на равных», «дружелюбно», «нейтрально», «агрессивно») устанавливается, как правило, еще до первых слов взаимным расположением в пространстве, позами, взглядами и, возможно, рукопожатием и улыбками. Лексика играет вспомогательную роль: во вступительных, т. е. предварительных, фразах более важны интонации, чем содержание.

Инициатива в установлении типа контакта принадлежит, как правило, хозяину территории. При встрече на нейтральной территории роль хозяина обычно берет на себя тот, кто пришел первым. Церемония встречи гостя предполагает движение навстречу (от торжественного подхода до обозначения этого движения легким подъемом подбородка), приветствие (рукопожатия, кивки, улыбки и т. п.), установление местоположения (например, усаживание).

Установление контакта – необходимый этап беседы. Если контакт не установлен или установлен не того типа, блокируется дальнейшее развертывание беседы. Иногда люди без всяких причин возвращаются к началу разговора. Такая задержка в развитии беседы обуславливается необходимостью сменить тип контакта или является следствием не-

¹ См.: Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М., 1988.

оправданно форсированного темпа, если уже на начальной фазе контакта совершаются попытки достичь решения проблемы, не установив как следует сам контакт.

Нередки случаи, когда обе стороны явно ищут контактного взаимодействия, а оно не происходит, не получается из-за несогласованности межличностных позиций (некомплементарности). Например, один из партнеров стремится установить отношения по типу «родитель – ребенок», а другой – по типу «взрослый – взрослый».

В научной литературе часто встречается рекомендация начинать разговор с нейтральных тем специально, чтобы установить контакт и для начала поговорить о постороннем, а затем перейти к делу. Возможно, такая рекомендация имеет смысл, если встреча происходит во внеслужебной обстановке и беседующих связывают не только формальные отношения. В такой ситуации уместно обменяться некоторыми репликами по поводу тем, представляющих взаимный интерес, например, о футболе, причем желательно выбрать такую тему, которая не вызывает резких разногласий. Если встреча происходит в официальной обстановке, в частности начальник пригласил подчиненного в свой кабинет, то такое неформальное начало беседы может вызвать излишнюю настороженность и затруднить контакт.

Контакт устанавливается преимущественно с помощью невербальной техники. Если возникла необходимость в каких-то фразах, можно использовать стандартную «Ну, как дела?» или, еще лучше, «Как настроение?». Их лексическое содержание небогато, но важно не оно, а возможность передать интонацией нужный настрой. Кроме того, фразы являются своеобразными вопросами-фильтрами, с помощью которых решается проблема перехода к следующим фазам деловой беседы. Так, если на вопрос «Как настроение?» следует спокойный ответ «Нормально», «В порядке», «Отличное» и т. п., можно переходить к формулировке темы беседы. Если в содержании или тональности ответа есть намек на остроту эмоционального состояния, следует остановиться на этой фазе, попытавшись снять остроту состояния хотя бы тем, чтобы дать человеку выговориться. Например: «Как настроение?» – «Да так себе». – «А что?» – «Да опять Петров отчудил, „забыл“ сообщить о пререканиях с гражданином...» Часто нет необходимости входить в подробности случившегося, достаточно оказать эмоциональную поддержку («Ну и ну!»).

Установив нужный тип контакта, следует после паузы, необходимой, чтобы убедиться, что собеседник готов слушать, переходить к следующему этапу беседы.

Постановка цели беседы – этап беседы, который можно считать наиболее симптоматичным для выявления коммуникативных стратегий. Цель беседы может быть поставлена *в форме проблемы*, когда обрисовывается проблемная ситуация и следует приглашение к выработке решения, *или задачи (задания)*, когда дается готовое решение без описания самой ситуации или с подачей ее в сжатом виде.

Постановка проблемы характерна для открытой стратегии, а постановка задачи – для закрытой, особенно для такой ее разновидности, как силовое давление. Постановка задачи считается прерогативой начальства, хотя на практике такой формой введения цели пользуются и подчиненные. Например, опытный подчиненный может обратиться к вновь назначенному начальнику: «Товарищ майор, без публичного разбора поступка нерадивых сложно будет навести должный уставной порядок». Подобные обращения имеют вид просьбы или предложения, но фактически являются выдачей задания, ибо содержат в себе готовое единственное решение.

Форма постановки цели определяет содержательную сторону ответственности. Именно с момента формулировки цели начинается процесс распределения ответственности. Проблемная постановка цели с совместной выработкой решения способствует принятию обеими сторонами, хотя бы и в разной мере, ответственности за разрешение проблемной ситуации. При получении задания человек, как правило, чувствует себя ответственным лишь за его выполнение, а будет ли решена тем самым проблема, его может и не волновать.

Постановка цели может быть связана с *манипулированием*. При проблемной форме постановки цели проблемная ситуация описывается таким образом, что возможно только определенное решение, представляемое как единственно приемлемое. Выбор вроде бы и есть, но он уже предопределен. Не всегда такое манипулирование проводится умышленно – человек может просто описывать свое искаженное видение ситуации. Ненамеренность тем не менее не меняет сущности процесса, в результате которого ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним.

Обмен предметными позициями и выработка решений происходят, когда собеседники излагают свои точки зрения на решение проблемы и оценивают приемлемость различных решений. Обмен мнениями имеет смысл и в случае различий, и в случае совпадения предметных позиций. При совпадении предметных позиций увеличивается уверенность в правильности выбранного решения, при расхождении – возникают предпо-

сылки для многосторонней оценки ситуации и углубления в суть дела. Беседа на этапе обмена предметными позициями и выработки решений напоминает мозговой штурм, и для успешности беседы необходимо следовать правилам проведения этого метода, важнейшими из которых являются запрет на критику при выдвижении альтернатив и соблюдение очередности в способах работы над проблемой.

Вначале желательна такая ситуация, при которой собеседники устанавливают отношения типа «ребенок – ребенок» и вступают в азартное соревнование, кто даст больше разнообразных решений. Затем, когда нужно будет оценивать выработанные решения, более благоприятным для дела станет установление партнерства по типу отношений «взрослый – взрослый». Уместна иной раз и позиция «родитель», если необходимо оценить решение с точки зрения нравственности.

На этапе обмена мнениями очень важным является владение техникой слушания. Активное слушание позволяет полнее понять и оценить предметную позицию собеседника, чтобы углубиться в суть проблемы, т. е. создать предпосылки для более оптимального ее решения.

Взаимодействие сторон будет идти успешнее, если партнеры учтут не только предметные, но и межличностные позиции, особенно если необходимо переубедить собеседника. Партнеры позиций «ребенок» и «родитель» глухи к доводам рассудка, и апелляция к фактам и логике не дает заметного эффекта. В то же время партнер «ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам, а «родителю» безразличны мнения признанных авторитетов.

Однако использование способов эмоционального воздействия может привести к нежелательным последствиям, потому что занятие позиции «ребенок» является способом ухода от ответственности. Поэтому желательно, особенно на этапе обмена предметными позициями, сделать все возможное для того, чтобы партнер занял позицию «взрослый». «Взрослый», мало подверженный влиянию эмоциональной аргументации, принимает доводы логики и доверяет фактам. Логичность и степень соответствия реальности указывают на большую устойчивость предметной позиции и ответственность за выполнение принятых решений партнера, чем колебаний его настроения и предпочтений тех или иных авторитетных источников.

Особое значение на этапе обмена предметными позициями имеет умение контролировать свои собственные личностные позиции («ребенок», «родитель», «взрослый») и воздействовать на партнера, помогая ему занимать приемлемые личностные позиции. В этих целях важно

использовать невербальную технику и уместную лексику. Например, позиция «взрослый» актуализируется невербальной демонстрацией «пристройки на равных» с подчеркнутой серьезностью и даже использованием призывов-заклинаний «Мы же взрослые люди!» Поскольку в лексиконе «взрослого» высокую степень употребления имеют слова «разумно», «рационально», «логично», «реалистично», «выгодно», «эффективно» и т. п., необходимо намеренно их использовать, чтобы установить между партнерами отношения типа «взрослый – взрослый». В этих целях используется переход к обсуждению предметного содержания проблемной ситуации, а не общего отношения к проблеме в целом.

Суть любой деловой беседы заключается в переводе общей проблемы в конкретные задачи каждому. Но выработкой и оценкой предложений и выбором окончательного решения беседа не заканчивается: необходимо правильно выйти из контакта.

Фиксация договоренности и выход из контакта не позволяют беседе резко оборваться. Ее итоги должны быть подведены в четких формулировках, которые обычно делает инициатор беседы, но может сделать и его партнер. Хорошее владение техникой резюмирования, т. е. умение в емких и лаконичных фразах зафиксировать найденные и принятые решения, на рассматриваемом этапе беседы незаменимо. Желательна и какая-то материализация итогов беседы, хотя торжественное подписание итогового протокола неуместно. Однако запись в рабочий блокнот или календарь, сделанная обязательно в присутствии партнера, может стать хорошей акцентировкой окончания беседы. Именно *форма завершения беседы действием* наиболее пригодна в практике проведения деловых партнерских бесед.

Если есть возможность установить конкретные сроки и способ информирования друг друга о результатах намеченных действий, ее нужно использовать. Определяется время и место последующей встречи, если в ней есть необходимость. Уместным является произнесение фраз о готовности выполнить взятые на себя обязательства.

Если *фиксация договоренности* совершается *словом*, то выход из контакта, как и его установление, – невербально. Процесс выхода из контакта имеет свою протяженность во времени и пространстве. Когда вопрос исчерпан, кто-то из партнеров меняет позу – встает или, если разговор проходил стоя, отворачивается, отводит глаза в сторону, запуская тем самым ритуал расставания. Выход из контакта в какой-то мере является повторением ритуала встречи. (Почти полное повторение ритуала встречи можно наблюдать в восточных церемониях завершения аудиенции у

вельмож, когда посетители выходят из помещения спиной вперед.) Последними фразами, кроме слов-прощаний («До свидания!», «До встречи!» и др.), могут быть слова-напутствия («Успехов!», «Удачи!» и т. п.).

Инициатива и ответственность имеют значение для деловой беседы. Наиболее важной процедурной проблемой, в отличие от тематической проблемы – предмета беседы, которую участники беседы решают, иной раз и не отдавая себе в том отчета, является проблема распределения инициативы. Важность этой проблемы заключается в том, что инициатива непосредственно связана с ответственностью – инициатива в беседе определяет ответственность в реализации решений, принятых в результате совместных усилий.

Проблема инициативы многопланова. Не все аспекты инициативы имеют отношение к ответственности – кто был инициатором данной беседы не важно. Важно, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения и подвел итог обсуждения, сформулировав решение, поскольку он несет всю психологическую ответственность за разрешение проблемы, которая составила предмет разговора. Поэтому необходимо распределение инициативы между участниками беседы.

Правило «Вовремя отдай инициативу!» – одно из основных правил ведения беседы, умение реализовать которое свидетельствует о коммуникативной компетентности. Умение отдать инициативу более ценное, чем умение захватить ее, особенно для руководителя при деловой беседе с подчиненным. Если определить цель беседы, описать проблемную ситуацию, можно спросить своего собеседника, что он думает по этому поводу. Если в ходе беседы принимается решение, предложенное одним собеседником, он должен дать возможность другому собеседнику окончательно его сформулировать. В противном случае партнер будет чувствовать себя отчужденным от намеченных акций и станет выполнять все только необходимое, не внося коррективы при незапланированных изменениях ситуации.

3.6.3. Технология организации и проведения деловой беседы на основе диагностики типажа собеседника

Большое значение в процессе деловых бесед имеет правильное определение типажа собеседника на основе черт характера. А.Б. Добрович выделяет следующие *три группы черт характера*, ярко проявляющие-

ся *в общении у собеседников*, – доминантность-недоминантность, мобильность-ригидность, экстраверсия-интроверсия¹.

Когда **доминантный собеседник** испытывает потребность обратиться, он не думает, уместно ли это, не помешает ли он, поймут ли его и т. п. Если доминантного собеседника побудили к контакту обращением, вопросом или просьбой, он не чувствует себя обязанным отвечать. Ему присуща подсознательная уверенность: отвечать или не отвечать – его право.

Как бы доминантный собеседник положительно или отрицательно ни расценивал своего партнера, он особенно остро схватывает те приметы его облика, из которых может заключить, поддастся или не поддастся он его влиянию. Доминантный собеседник настроен непременно влиять на своего партнера, причем произвольно, и такая его настроенность чувствуется в его осанке, мимике, взгляде.

Он человек жесткий, напористый, легко перебивает и повышает голос, не дает перебить себя. Если замолкает, вынуждает собеседника снова повторять свои высказывания, искать слова, поворачивать свою мысль.

Доминантный собеседник решителен: ему легко свернуть беседу на полуслове. Если надо, он проявит при этом изысканную вежливость, но партнер хорошо почувствует, что точка поставлена. Такой собеседник втайне уважает партнера, если он умеет проявлять выдержку и не поддаваться его влиянию.

Констатация, что человек доминантен, не должна содержать заведомо отрицательную оценку. Люди данного склада весьма ценны: они умеют принимать решения и брать на себя ответственность за происходящее. Если они наделены благородством и великодушием, становятся любимцами в своей среде.

Чтобы строить общение с доминантным человеком, ему надо дать возможность выявить свою доминантность. Следует спокойно держаться независимой точки зрения, но избегать пресекать или высмеивать используемые им приемы. И тогда он постепенно умерит свой произвольный натиск.

Недоминантный собеседник – полная противоположность доминантному собеседнику. При потребности или необходимости обратиться к партнеру он чувствует себя просителем. Недоминантный человек очень чуток к внешним признакам силы, в чем бы она ни заключалась. Он уступчив и легко теряется, не позволяет себе перебить собеседника, но терпеливо сносит, когда тот перебивает его. Недоминантный собеседник,

¹ См.: Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. С. 49–59.

возможно, знает больше своего партнера, но из-за своей нерешительности дает сбить себя с толку и приходит к выводу о своей неправоте.

Ссора тяготит его и пугает. Лишь в случае мирной беседы такой субъект постепенно смелеет: решается перебивать, настаивать на своем. Но при этом, заметив, что партнеру нечем возразить, он произвольно ищет аргументы в его пользу и затушевывает факт своего превосходства в дискуссии.

Недоминантный собеседник нуждается в известном поощрении, подбадривании (лучше не словами, а взглядом). В противном случае можно недооценить важность того, что он хотел бы сказать, и упустить достаточно ценную информацию. На недоминантного собеседника хорошо действует похвала (если есть за что), но не лицемерная лесть. Он склонен перекладывать ответственное решение, но надо дать ему почувствовать, что он сам в состоянии принять решение.

Описанные противоположные типы собеседников – крайние типы. Реальный собеседник обычно располагается между ними – ближе к одному, чем к другому. Многие люди сознательно изображают из себя доминантного либо недоминантного собеседника, т. е. играют их роль с определенной целью, исходя из ситуации, с кем они имеют дело – со слабым или с сильным партнером. Следовательно, выводы о том, доминантен ли данный субъект в общении или наоборот, стоит делать лишь после многократных наблюдений за человеком в различных ситуациях.

Мобильный собеседник с легкостью переключается на общение с других своих занятий. Он несколько поверхностно, но весьма живо отображает партнера в своем сознании, оттесняя на периферию сознания все предыдущие мысли и образы: какой-нибудь миг – и он уже целиком в контакте. Однако в дальнейшем мобильный собеседник может легко отвлечься от партнера – его взор становится пустым, хотя при первом обращении к нему он снова в общении с партнером.

Речь мобильного собеседника быстра, даже тороплива, выражение его лица легко сменяется. Высказав что-либо, он произвольно торопит партнера с ответом нетерпеливым взглядом, жестом. Если реплика партнера длинна и чересчур затягивается, мобильный собеседник не может скрыть скуки, вставляет слово или хотя бы междометие, а иногда пытается закончить его фразу. Стиль высказываний мобильного собеседника неряшлив: в стенографической или магнитофонной записи они были бы не совсем вразумительными, поскольку он пропускает отдельные слова и не закругляет предложения, рассчитывая на то, что его и так поймут. Смысл для него важнее словесного «облачения».

Продолжительная беседа на одну и ту же тему для мобильного собеседника почти невыносима – он отвлечется на побочные соображения или ассоциации, звучащий кстати анекдот или житейский случай, чтобы внести разнообразие в беседу и затем продолжить начатое обсуждение. Если вместе с ним проблема решается, ему приходят в голову десятки версий, которые он сам без сожаления отвергает, заменяя их новыми.

Проститься с мобильным собеседником так же легко, как и разговаривать: он невзыскателен в отношении форм и ритуалов свертывания общения и с полной готовностью переходит к очередным занятиям.

Иным предстает **ригидный собеседник**. Ему требуется некоторое время, чтобы включиться в беседу, даже если он вполне решительный, уверенный в себе человек. Ригидный собеседник основателен и, если непосредственно перед контактом думал о чем-то, должен как бы поставить отметину, где остановился в своих размышлениях, если выполнял какую-то трудовую операцию, должен сперва аккуратно свернуть ее. Но и после этого он не сразу погружается в беседу: глядит на партнера изучающе и постепенно входит в контакт. Войдя в контакт, проявляется основательность в общении, как и во всем, что делает.

Ригидный собеседник слушает внимательно, говорит неспешно, вдумчиво, мысль излагает подробно (кажется, что это излишние подробности, но он другого мнения), фразы строит как можно более понятно, стремясь, чтобы слово точно передавало смысл. В поисках таких слов замедляет свою речь, возвращаясь к одному и тому же. Найдя удачное, на его взгляд, выражение, станет повторять его в беседе несколько раз. Не любит, чтобы его перебивали, поскольку он не перебивал партнера.

Если партнер слишком спешит с развитием мысли, отвлекается на побочные темы, выдвигает и сам отменяет приблизительные версии, ригидный собеседник морщится: он кажется ему несерьезным человеком. Если главное уже обсуждено и совместные выводы сделаны, ригидный собеседник продолжает вдаваться в детали. Одна негодная деталь, обнаруженная им, сводит на нет уже принятое совместное решение, и приходится начинать все сначала.

Общение с ригидным собеседником изматывает нетерпеливого человека. Распроститься с ним сразу невозможно: он не спеша постарается в конце диалога расставить все точки над *i*, зафиксировать сходство и различие в позициях, подвести итоги, сформулировать вытекающие из разговора свои обязательства и партнера. Ригидному собеседнику не нравится, кажется недостойной манера торопливо, небрежно прощаться. После того как партнер удалится, он еще раз возобновит в памяти состоявшийся диалог.

Мобильный и ригидный собеседники очень разные типы, но давать оценку, кто из них лучше, недопустимо, тем более в научной деятельности. Без мобильных людей, выдвигающих массу идей, она бы не двигалась в развитии, а без ригидных – она выродилась бы в пустые фантазии. Следует ценить достоинства каждого из этих крайних типов, прощая их недостатки.

Если собеседник сверх меры мобилен, необходимо действовать следующим образом: сначала подстроиться под его темп, даже если на первых порах снижается содержательность контакта; далее постепенно замедлить скорость и частоту собственных реплик, чтобы партнер стал собранным в общении; потом вернуться к началу разговора и уточнить то, что оставалось малопонятным. Если так не действовать, взаимопонимание может не состояться, партнеры расстанутся, унося с собой необоснованное суждение об умственных способностях друг друга.

С ригидным собеседником надо считаться, поставив перед собой задачу долготерпения. Если торопить его, раздражаться, усугубятся взаиморасхождения и могут появиться ошибки в оценке ума собеседника.

На манеру общения также влияет экстравертивный и интровертивный характеры. *Экстраверт* весьма расположен к общению как таковому и как к форме деятельности. Если рядом нет людей, нет возможности поговорить, он скучает, томится. Направленность на партнерство у экстраверта почти постоянная, независимо от того, легко ли, тяжело ли у него на душе: если легко – его тянет с кем-нибудь пообщаться, если тяжело – ему надо излить свои горести. Экстраверту нужен кто-нибудь, а не кто-то конкретный, хотя он предпочитает одних собеседников другим. Однако, если нет рядом предпочитаемого партнера, он может обратиться к совершенно незнакомому человеку.

В представлении экстраверта собственное «Я» и «Я» другого человека довольно сходны, и он не считает, что его могут не понять в таком случае подумает: «Может, но не хочет». Экстраверт также искренне уверен в своей способности понять любого. Если тот не соответствует его умозаключениям и прогнозам, ему кажется, что партнер придает себе какой-то вид, обманывает его и др. Экстраверту непонятно, почему другой человек не желает общаться.

Экстраверт оценивает партнера прежде всего с точки зрения коммуникабельности или некоммуникабельности, делая на этой основе все прочие выводы о нем и о том, как он к нему относится. Все понятное в партнере экстраверт умеет воспринять сочувственно и поэтому импонирует ему непосредственной теплотой, готовностью помочь. Однако

дружелюбие экстраверта поверхностно и не слишком стойко. Одни и те же лица его тяготят – ему требуется разнообразие.

Любопытство экстраверта касается в первую очередь людей: их достоинств и пороков, явных и тайных сторон жизни. Но он не откажется помочь человеку, хотя говорил о нем дурно или с насмешкой.

Полный внимания к окружающим, их речам и одежде, поступкам и помыслам, экстраверт подсознательно и сознательно ждет такого внимания к себе. Чтобы привлечь внимание, он иногда становится эксцентричным в высказываниях, подхватывает новинки моды, готов даже на неблагоприятную выходку, но лишь бы люди говорили о нем. Но экстраверт не противопоставляет себя окружению, поскольку стремится быть как все, не хуже других: его эксцентричность не уникальна.

Если экстраверт не слишком доминантен и достаточно мобилен, вступать с ним в беседу, вести ее, свертывать легко. Ему нравится выказывать симпатию партнеру, и он хочет сам ее вызывать. Поэтому, если беседа носит благоприятный характер, экстраверт непроизвольно строит и на ходу перестраивает диалог таким образом, чтобы расстаться с партнером тепло и во взаимопонимании. В случае ссоры он не собирается мстить.

Совершенно по-иному ведет себя *интроверт*. Для него непросто переход от внутреннего диалога, т. е. от скрытой работы сознания, к реальному диалогу – к внешней коммуникации.

По мнению А.Б. Добровича, такая особенность интроверта связана с психологией сознания. Процесс осознания чего-либо может быть представлен как особая форма общения – диалог в уме, внутренняя коммуникация. Такой внутренний диалог бывает специфическим образом свернут: люди понимают, о чем думают, без того, чтобы точно подбирать слова и правильно строить фразы. Два-три грамматически не согласованных слова (иногда даже одно) способны в уме заменить сложное высказывание, которое при изложении вслух или письменно представляет собой пространственный текст. Эти приблизительные, условные слова, обозначающие то, о чем человек думает, переплетены в самоуглубленном сознании с весьма субъективными побочными ассоциациями, чувственными образами, порой невыразимыми в слове, т. е. используются на интуитивном уровне деятельности сознания.

Если появляется потребность или необходимость реального контакта, т. е. установка на внешнюю коммуникацию, человек непроизвольно и заученно проделывает следующее: настраивается на более или менее точный подбор слов, способных выразить мысль, и обращается к своим умениям грамматически и стилистически связывать слова, затем стара-

ется отсечь побочные, глубоко субъективные ассоциации, которые высоко значимы для него, но не для партнера. Такие действия предпринимаются с единственной, но кардинальной целью – быть понятным, т. е. быть понятым слушателем. Таким способом работа сознания переходит из режима скрытого внутреннего диалога во внешнекоммуникативный режим со своеобразным внутренним посредником между «Я» и возможным слушателем – с рефлексией. Таким образом, деятельность сознания имеет два уровня – интуитивный и рефлексивный.

Характеризуя интроверта с учетом уровня деятельности сознания, необходимо отметить, что его ведущей особенностью является несклонность к внешней коммуникации и непрочность внешнекоммуникативной установки. Эта особенность связана с конституциональной (врожденной) спецификой его характера, а также подкреплена опытом жизни, кратко определяемым им: «Им все равно меня не понять». Действительно, понять интроверта нелегко, поскольку переход работы его сознания во внешнекоммуникативный режим заметно затруднен. Поэтому слушатель вынужден вникать в причудливый и сложный ассоциативный мир интроверта и недоумевать. Интроверт в ответ пытается помочь делу рефлексией и так усердствует в ней, страдая от своей коммуникативной несостоятельности, что усиленная рефлексия лишает его свободы самовыражения.

Поэтому интроверт остается в себе, вполне обоснованно ощущая свое «Я» не таким, как «Я» любого другого человека, который для него загадочен, поскольку непохож на его «Я». Неспособность постичь другого как личность порождает у интроверта подозрительность с тенденцией пристрастно толковать чужие поступки. Теплота к нему воспринимается им настороженно, поскольку сам он нескоро ощутит в себе ответную теплоту. Поверхностный обмен знаками симпатии его раздражает. Но если он поверил и привязался к человеку, то надолго.

Ярко выраженный интроверт встречается не чаще, чем такой же экстраверт. Реальный собеседник обычно находится между ними: ближе к одному, чем к другому. Множество людей периодически отклоняются от условной срединной точки то в сторону экстраверсии, то в сторону интроверсии.

Вопрос, лучше ли интроверт или экстраверт, неуместен. Без экстравертов общественная жизнь и взаимосвязь людей не могли бы сложиться и наладиться, а без интровертов невозможно было бы узнать цену интенсивной внутренней жизни и всепоглощающего творчества.

При контакте с экстравертом желательно не разрушать естественную для него атмосферу взаимной симпатии. Его жажду внимания, излиш-

нее любопытство, поверхностность лучше всего умерить беззлобной иронией, поскольку он очень чувствителен к ироничному тону и боится выглядеть смешным. Экстраверт в порядке непроизвольного подражания перехватывает сходный тон и становится несколько иным в беседе: стремится лучше контролировать собственное мышление, делает свои высказывания строже, глубже по мысли и сдержанней по форме.

Имея дело с интровертом, лучше, напротив, избегать панибратских отношений, а также всякой личной тематики. Надо держаться учтиво, но сухо, обсуждать вопросы профессиональные или абстрактные, стараться побольше молчать и быть готовым к затяжным паузам в беседе. Идеальная ситуация с интровертом – разговор наедине, в котором он может расслабиться и раскрыться. Присутствие других людей давит на него, а иногда и лишает дара речи.

«За пониманием специфики личности собеседника во всех случаях должно следовать уважение к этой личности и признание достоинств этой специфики, – подчеркивает А.Б. Добрович. – Только в таком случае мы получаем шанс наладить с партнером разумный и взаимоприемлемый контакт. Обычно это требует от нас сдержанности, терпения и искреннего желания „стать на место другого“. Но... Мы, к сожалению, не только слабо разбираемся в людях (человекознание как наука делает пока первые свои шаги). Мы зачастую невдумчивы. Нетерпеливы. Эгоцентричны. Слышим себя, а не собеседника. Думаем о собственных интересах, иногда забывая, что и другой человек – личность со своими интересами...»¹

3.6.4. Особенности подготовки и проведения проблемных (дисциплинарных) бесед

Проблемные беседы проводятся вследствие нарушения дисциплины или отклонения от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова, главная цель таких бесед – не наказать виновного, а ликвидировать «брешь», т. е. несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса². Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководителем.

Подготовка и проведение проблемной беседы включает в себя три основных этапа: подготовительный, этап проведения и заключительный.

¹ Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. С. 58–59.

² См.: Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995.

В ходе *подготовительного этапа* беседы руководитель должен беспристрастно изучить состояние «бреши»: когда, как, у кого возникла она, что этому способствовало, почему возникла. Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы, главная цель которой заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства по отношению как к конкретному проступку, так и к мере наказания, т. е. беседа должна сказаться на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* проблемной беседы главным должно стать создание положительного (в крайнем случае нейтрального) фона у подчиненного. После создания этого фона следует приступить к неприятной части разговора. Естественно, для такого разговора руководитель должен найти время и место, где есть возможность поговорить наедине.

На самом деле бывает не так. Обычно беседа, а точнее резкий выговор, проводится на месте и спонтанно, по горячим следам. Руководитель, как правило, гремит и громит, и достается часто и виноватому, и правому – всем, кто попался под руку. Так поступают, потому что хотят показать бескомпромиссность, четкость и непрерывность руководства. Однако такая тактика неэффективна по двум причинам:

– раздраженность и гнев будят у подчиненных агрессивность и враждебность, которые могут вылиться в открытый спор, перебранку, скрытый отпор или тихий саботаж;

– руководитель делает из подчиненного как бы он ни был виноват, отчитывая его на виду у всех, мученика, которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку. В результате надо бороться на два фронта.

Целесообразно на этапе проведения проблемной беседы сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы: не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий? не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейный конфликт, болезнь родных и др.)? не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения?

Переходя к неприятной части разговора, в которой могут быть высказаны претензии подчиненному, лучше использовать прием «двух персон», который выражен в следующей фразе: «Беседуя с вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Иванова – первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Иванов, который вчера...». После такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить к осуждению (оценке долж-

ным образом) фактического поведения подчиненного (не личности, а только поведения).

Весьма ответственным является заключительный этап беседы. Принятое решение о наказании следует выражать без заискивания, запугивания, т. е. просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося (например: «Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения с работы вы не заслужили (именно не заслужили), но выговора (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но, как бы высоко ни ценил ваши другие заслуги, иначе поступить не могу»). Важно, чтобы провинившийся услышал фразу об оценке своих былых заслуг.

Самое правильное на заключительном этапе беседы – сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы работник не смог перебить. Если такие попытки будут, следует их пресечь словами («Минуточку подождите. Я еще не закончил»).

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 10–15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег). Эта пауза нужна в большей степени для резкого поворота разговора, когда руководитель, помолчав, вдруг обращается к провинившемуся с просьбой. Такой контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно: после наказания следует просьба руководителя (например: «А теперь, Сергей Петрович, у меня к вам личная просьба... Если можно, конечно? Пожалуйста, Сергей Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и вам. Я прекрасно знаю, какой вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, вы совершенно правильно (умело, прекрасно, точно и др.)...»). Затем должно следовать заключение всей беседы.

Любая беседа, в том числе и проблемная, должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте для создания соответствующего эмоционального фона, позволяющего выстроить беседу в нужном руководителю направлении.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры : пер. с англ. А. Грузберга / Э. Берн. М. : Эксмо, 2010. 576 с.
- Жернакова, М.Б. Деловые коммуникации: теория и практика : учеб. для бакалавров / М.Б. Жернакова, И.Л. Румянцева. М. : Юрайт, 2014. 370 с.
- Зельдович, Б.З. Деловое общение : учеб. пособие. М. : Альфа-Пресс, 2007. 456 с.
- Караяни, А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие / А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. 247 с.
- Крижанская, Ю.С. Грамматика общения / Ю.С. Крижанская, В.П. Третьяков. 2-е изд. М. : Смысл, Акад. проект, 1999. 279 с.
- Кричевский, Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Дело, 1996. 384 с.
- Кузин, Ф.А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф.А. Кузин. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2002. 320 с.
- Пастушеня, А.Н. Юридическая психология : учеб. пособие / А.Н. Пастушеня, А.А. Урбанович ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». Минск : Акад. МВД, 2020. 275 с.
- Пиз, А. Язык жестов : пер. с англ. / А. Пиз. Воронеж, НПО «Модэк», 1992. 218 с.
- Прикладная юридическая психология : учеб. пособие / под ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 639 с.
- Психология служебной деятельности : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Психология служеб. деятельности» / [В.Л. Цветков и др.]. М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2016. 367 с.
- Урбанович, А.А. Психология управления : учеб. пособие / А.А. Урбанович ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». Минск : Акад. МВД, 2019. 311 с.
- Чуфаровский, Ю.В. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности : учеб. пособие / Ю.В. Чуфаровский. М. : Проспект, ТК Велби, 2006. 208 с.

ОСНОВНЫЕ УРОВНИ КОММУНИКАЦИИ¹

Примитивный уровень является самым низким уровнем общения. На таком уровне общения собеседник воспринимается как предмет, которым, если он нужен, необходимо овладеть и который следует оттолкнуть, если он ненужный. На примитивном уровне коммуникации человек стремится властвовать над другим, нисколько не заботясь о его чувствах. Если собеседник сильный – предпринимается вхождение в контакт с позиции «пристройка снизу», т. е. используется лесть, если слабый – «пристройка сверху», т. е. выбирается беспардонное и оскорбляющее поведение. В речи звучат слова-ярлыки и обезличивающие выражения: «женщина», «очкарик», «урод» и т. п.

Описаны следующие реакции межличностного реагирования:

- реакция зависти. Эту реакцию невозможно скрыть. Став свидетелем успеха другого, человек изменяется в душе, так как в глубине души уверен, что успеха достоин только он;
- реакция самодовольства. Преуспев в чем-то или получив какое-то преимущество, человек сразу начинает хвастаться перед другими, прежде всего с особым удовольствием, если у собеседника замечаются проявления зависти;
- реакция злорадства. Неудача кого-то из знакомых или известных людей (не врага или конкурента) вызывает у человека нескрываемую бескорыстную радость: его амбиции льстит, что не он, а другой попал в переделку;
- амбиции. Как только поступает информация об успехах другого, человек сразу пытается принизить значение этих успехов, присваивая право судить и оценивать не только сам успех, но и другого человека;
- захвата. Захватывается все, что можно захватить, не взирая на чужие права или справедливость. Такой хватательный рефлекс характерен не только на уровне соседских отношений, но и на уровне высших эшелонов власти;
- агрессии. При малейшем противостоянии занимает агрессивная позиция с оскорблениями, угрозами применения грубой силы. Жестокость, с которой реализуется агрессия, не оправдана ситуацией, а объясняется лишь раздутой амбицией и нечувствительностью к страданиям других;
- присвоения. В любом контакте предпринимается попытка «пристроиться сверху» к партнеру, используя его как свою собственность. Если партнер по общению более сильный, производится «пристройка снизу», чтобы «прилипнуть» к нему, пытаясь угодить;
- безразличия. Эту реакцию проявляют люди, на самочувствие и поведение которых никогда не влияют страдания других. «Не мое дело», «моя хата с краю» – их жизненное кредо.

Примитивный уровень общения формирует особый тип группового взаимодействия – примитивную группу, являющуюся нижним полюсом коммуни-

¹ См.: Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения.

каций. В таких группах складывается иерархия, похожая на иерархию в сообществах животных: в них есть главарь, авторитет, приближенные, ведомые и забытые. Главарь пользуется преимущественным правом присвоения любых благ и проявления безнаказанной агрессивности. Сила или хитрость дают ему возможность убирать или стравливать между собой потенциальных соперников. Члены группы не только боятся, но и чтут его как хозяина, кормильца. Главарь боится сговора недовольных и потому имеет своих доносчиков, а также заботится, чтобы число недовольных не превышало числа довольных.

Авторитет является вторым по рангу в примитивной группе. Он имеет право давать советы главарю. Умственными способностями авторитет превосходит главаря, но сильно уступает ему в смелости и потому не является конкурентом. Авторитет искренне поддерживает главаря. Поскольку рациональный и умный авторитет не лишен мечтательности и романтичности, главарь использует его для воздействия на группу: для нее, кроме страха и жажды наживы, необходима еще, пусть даже ущербная, идеология. Такой является блатная романтика преступного мира, которая уравнивает антигуманные отношения примитивной группы оправданием бесчеловечности.

Ведомые в примитивной группе в разной степени приближены к главарю, поскольку выполняют свою характерную роль. Среди ведомых выделяются: подхалим (угодник), марионетка, шут, недовольный.

Угодник полезный главарю не только услужливостью. Когда главарь наказывает угодника или награждает кого-то другого, у группы возникает ощущение свершившейся справедливости.

Образцовость марионетки в лояльности к главарю и групповым целям является укором другим членам группы.

Шут на грани риска высказывается в отношении главаря и его приближенных, но этой грани никогда не переходит. У членов группы возникает убежденность, что главарь терпим к критике, поскольку шут высказывает общие обиды, и таким образом снижается уровень группового напряжения. Шут также провоцирует оппонентов главаря, т. е. выявляет и обезвреживает их. Поэтому главарь активно защищает шута, который для него чрезвычайно полезен.

От недовольного ведомого польза главарю двойная: его можно столкнуть с другим недовольным, т. е. разделяя, властвовать, и продемонстрировать свою силу перед группой. Если не происходит изгнание недовольного, он после бунта переходит к забытым. Поэтому, если недовольного нет, он создается путем ущемления кого-нибудь из ведомых.

Забитые представляют собой две категории: самые слабые и трусливые или бывшие недовольные. Они жертвы внутригрупповой агрессии. Участь забитых незавидна: пинать их не только право, но и обязанность каждого члена группы.

Примитивная группа держится на примитивизме своих членов и избавляется от тех, кто недостаточно примитивен.

В группе вырабатываются правила, которые обязательны для всех. Выделяют следующие типичные для примитивной группы правила:

– унижения. Чтобы унижить другого, достаточно продемонстрировать ему свое превосходство в чем-нибудь, особенно при непомерно раздутой амбиции;

– рангового соответствия. Демонстрация превосходства допустима только в отношении лиц, имеющих более низкий ранг в группе, поскольку степень ума увязывается с положением в иерархии группы («Шеф всегда прав»). Одна и та же мысль в устах забитого абсурдна, а в устах главаря или авторитета – умна и дельна;

– отпора. Член группы обязан немедленно дать отпор тому, кто хочет его унижить. В противном случае его будут унижать все члены группы. Правило отпора одновременно является правилом отбора. Умеющий дать отпор лицам своего или смежного ранга получает шанс укрепить позицию. Если кто-то имеет возможность безнаказанно продемонстрировать силу – он обязан это сделать. Например, приближенный обязан ограничивать амбиции других, демонстрируя свою безнаказанность. Если он ведет себя иначе, окружающие начинают сомневаться в его привилегиях, храбрости или уме;

– выдвижения. Повышение положения в иерархии группы, в том числе до ранга авторитета или претендента на роль главаря, возможно только для тех, кто неуклонно следует правилу силы;

– гонения. Касается субъекта, который демонстрирует особые дарования, но лишен силы;

– козла отпущения. В случае нарастания напряжения в примитивной группе каждому позволено агрессивнее в отношении кого-то из забытых. Особенно эффективно выставлять в роли козла отпущения одного из разоблаченных недовольных. Субъекты более низкого ранга, чем он, с удовольствием сводят счеты с ним за унижения, которые им приходилось ранее терпеть от субъектов более высокого ранга;

– отвода агрессии от себя. Участвуя в групповом гонении, член группы демонстрирует свою солидарность с ней и отводит агрессию от себя;

– возмещения убытка. Если унижение может быть возмещено материальной ценностью, то материальное ограничение в примитивной группе – только материальными средствами с соответствующими надбавками. Нередко главарь или приближенный заранее покупает материальными средствами возможность унижать других;

– незаинтересованности. Член группы демонстрирует незаинтересованность, поскольку он обязан скрывать, что питает слабость к чему-то, которая гонима в примитивной группе;

– соблазна. В примитивной группе культивируется подозрительность друг к другу, приписывание другому враждебных намерений. Поэтому, если член группы доверяется другому, в глазах группы он вводит его в соблазн. Таким образом, потерпевший становится виноватым, как и совершивший неблагоприятный поступок;

– послабления. Если нижестоящему члену группы позволяют минимальные амбиции, вскоре они переходят в максимальные. Виновным в этом процессе считается субъект, допустивший подобное послабление, который теряет вес в глазах всей группы. Поведение нижестоящего воспринимается как должное, поскольку каждый бы сделал так;

– круговой поруки. Примитивная группа сплачивается за счет общего чувства страха и вины. Поэтому главарь вовлекает группу в противозаконные действия, чтобы создать ситуацию круговой поруки;

– нормальности. Член примитивной группы не способен сформулировать правила, по которым функционирует группа. Поэтому он обосновывает свое поведение любыми доводами или понятиями, которые имеет. Если член группы не может оправдать свое поведение, его считают глупым.

В примитивной группе нет четких и равноправных отношений. Иерархия таких групп проста и подобна иерархиям животных кланов.

Манипулятивный уровень общения – более высокий, чем примитивный, уровень общения по своим техническим и исполнительским возможностям, хотя по духу такой же. Образно говоря, на манипулятивном уровне действуют не топором, а бритвой. Для манипулятора партнер по общению – соперник в игре, которую обязательно необходимо выиграть. При этом понятие выигрыша чрезвычайно обширно: от банального материального до утонченного и невидимого даже для манипулятора психологического выигрыша. Психологический выигрыш означает возможность «пристроиться сверху» и безнаказанно нанести уколы. Манипуляции бывают не только относительно безобидными, но и разрушительными, влияющими на судьбу.

Манипулятивные игры с блеском описал Э. Берн в своих книгах «Игры, в которые играют люди» и «Люди, которые играют в игры».

Под игрой Э. Берн понимает однотипно повторяющееся поведение, которое не всегда осознаваемо, имеющее целью получить психологический и социальный выигрыш. Выигрышем является эмоциональное состояние, к которому стремится игрок и его партнеры. Игра дает возможность удовлетворять социальные потребности в общении и преодолевать чувство одиночества. Она может временно снижать эмоциональное напряжение игроков, но не решает внутренних проблем и заводит их в психологический и социальный тупик.

Обычно в игре «Алкоголик» играет пять ролей: Алкоголик, Преследователь, Спаситель, Покровитель и Поставщик. Иногда в этой игре есть Болванчик и Подстрекатель. Одно лицо может играть несколько ролей, чередуя их. Например, жена Алкоголика выступает в роли Преследователя, но когда над ним собираются тучи на работе, быстро меняет роль Преследователя на Спасителя, сохраняя таким образом игру. Роль может быть обезличена. Так, роль Поставщика может играть вся государственная система поставки алкоголя. Игра – сложный и динамичный процесс взаимоотношений с запрограммированным концом, в котором заинтересованы все игроки.

Роль Преследователя чаще всего играет жена Алкоголика. Преследователь контролирует, критикует, унижает, ловит на нарушениях обещаний, заставляет бросить пить, требует извинений и покаяний. Для него характерны такие высказывания: «Ты должен бросить пить потому, что...», «Пьешь как свинья до скотского состояния». Преследователь высокомерно полагает, что морально выше Алкоголика и имеет право поучать и воспитывать. Иногда Преследователь признается, что, когда Алкоголик приходит пьяный, он разряжается и сбрасывает напряжение. При более глубоком анализе удается понять, что это напряжение не связано с Алкоголиком, который является только поводом для эмоциональной реакции Преследователя, получающего эмоциональное удовлетворение на фоне тотальной неудовлетворенности своей жизнью.

Спасителем Алкоголика может быть добродушный врач, выполняющий все инструкции по лечению, но вовлеченный в игру «Алкоголик». Его ждет глубокое разочарование при очередном срыве Алкоголика. Спасителем могут быть жена или мать Алкоголика, которые ухаживают за пьяным, отрезвляют, обстирывают и т. п. Характерной для Спасителя является фраза: «Без меня он давно бы погиб». Играя в свою игру, Спаситель находится в роли благодетеля и демонстрирует лучшие свои качества, оправдывая свое существование и наполняя свою жизнь смыслом, т. е. имеет выигрыш. Поэтому Спасителю Алкоголик необходим.

Покровитель сочувствует, озабоченно договаривается о деле, на которое даются деньги, в конечном итоге идущие на выпивку. В роли Болванчика может быть и врач, которого во время лечения обманывает Алкоголик. Покровитель может превращаться в Подстрекателя. Покровители не так просты: ими часто являются одинокие люди, которые могут многое выиграть от хорошего отношения к Алкоголику.

Для Поставщика значим только сбыт алкоголя. Поэтому ему нужен Алкоголик, который решает проблему сбыта.

Как ни парадоксально, но главным в игре для Алкоголика является состояние похмелья. Пьющие любят вспоминать и рассказывать о перипетиях предыдущего дня. Испытывая одинаковые ощущения похмелья, извращенно переживают их, демонстрируя свое тяжелое состояние. Кроме удовольствия во время выпивки, в похмелье создается ситуация, когда игра «Алкоголик» актуализируется и достигает своего апогея – Алкоголик получает суровый нагоняй от Преследователя.

Алкоголик удовлетворяет свою потребность в самобичевании и шлет психологическое послание Спасителю: «Вот какой я плохой, попробуй меня удержать». Подстрекатель имеет возможность предложить выпить спиртные напитки, чтобы избавиться от недомогания. Болезненное состояние, а также высокое чувство вины Алкоголика избавляют его от заслуженного наказания, поскольку оно воспринимается как избыточное («Ведь страдает же человек»). Чувство вины, виноватый вид и послушность Алкоголика в похмелье провоцирует у близких поведение родителей – с нотациями, нравоучениями, упреками. Эта провокация Алкоголика чрезвычайно сильна и навязывает окружающим игру «Алкоголик», которая для него является не только игрой, но и жизнью. Он прекрасный манипулятор, и игра позволяет ему удовлетворять свои тайные желания.

Гордыня Алкоголика реализуется в компании собутыльников, в которой с неизменным постоянством слышится: «Ты меня уважаешь?» Недаром страдающих алкоголизмом называют наркоманами уважения.

В игре «Алкоголик» все действующие лица на бессознательном уровне получают выигрыш и поддерживают игру. Поэтому нарколог и психотерапевт обречены на сизифов труд, если не будут работать с созависимыми членами семьи.

Игра «Алкоголик» характерна для любых видов зависимости, в том числе наркотической. Наибольшая нагрузка при наркотической зависимости приходится на Преследователя, который всегда готов все зло отнести на счет Наркомана, хотя ведущую роль играет Поставщик, имеющий сверхприбыль от реализации наркотиков. Парадокс ситуации в том, что преследуют Наркомана, а не

Поставщика, поддерживая игру. По логике этой игры присутствие алкоголя или наркотика вовсе не обязательно.

Начинается игра «Алкоголик» с его подстройки «снизу», т. е. с поиска «Спасителя». Степень выраженности ее может быть разной в соответствии со степенью личной незрелости и напряженности. Если на приеме у врача, например, говорят: «Никто не помог, а вам мы верим», скорее всего, уже началась манипуляция. Попавшийся на манипуляцию врач старается оправдать доверие и превращается в Простака (Жертву). А Манипулятор с облегчением говорит: «Вот видите, никто нам не поможет».

То же происходит и при игре «Да, но...», в которой Манипулятор просит о совете, но после любого совета отвечает: «Да, но...». После длительных попыток ему помочь возникает тягостная пауза. Манипулятор торжествует: он доказал неспособность решить его проблемы. Жертва, т. е. Простак, попавшийся на манипуляцию, чувствует себя опустошенным. Он на провокацию Манипулятора «Что бы вы сделали в таком случае?» отвечает: «Да, трудная задача. А как бы вы сами поступили?».

Поддерживающие игру «Да, но...» сами играют в игру «Я только хочу помочь тебе». Но чаще всего в эту игру играет Консультант. Помогая другим, Консультант в глубине души считает, что все люди неблагодарны и общение с ними не принесет ничего хорошего. Любая его помощь будет отвергнута ими. Излишняя заинтересованность и сентиментальность Консультанта должна возвратиться злыми упреками наподобие: «Вы мне обещали...», «Все равно не сможете мне помочь, а обнадеживали» и т. д. При этом не важно, были ли обещания или нет.

Если в игре «Да, но...» показное усердие заменяется профессионализмом, она завершается. Попытки продолжаются, но потом заканчиваются эмоциями отчаяния и злости Манипулятора, которые являются верным признаком того, что манипуляция не получилась. Консультантам общественных организаций следует проходить специальный тренинг, чтобы действительно помогать людям, а не играть в игру «Я только хочу помочь тебе». Продуктивная позиция Консультанта должна выражаться в честном предложении помочь: «Мне кажется, эта проблема разрешима», «Я знаю как нужно поступить», «Меня назначили помочь вам», «У меня есть информация для вас» и т. п.

Некоторые пытаются переигрывать Манипулятора, хотя такие действия обычно неэффективны. Следует просто не подыгрывать ему и выходить из игры.

Стандартизованный уровень общения качественно выше примитивного и манипулятивного, но подлинного ролевого взаимодействия на нем не происходит. Человек избегает общения путем надевания маски, которая защищает от партнерства и уводит от контакта. Типичными являются маски нуля, тигра, зайца, клоуна. Маской нуля выражается тезис: «Я вас не трогаю и вы меня не трогайте».

Люди надевают маску тигра, если от них зависят другие. При этом чем ниже ранг и уровень развития человека, тем неприступнее и высокомернее он в этой маске. Подростки в асоциальных группах часто носят маску агрессивности.

Маска зайца демонстрируется, если необходимо избежать гнева или насмешки сильных («Мне плохо, не приставайте ко мне»). К ее вариантам относятся маски послушания, робости, угодливости, уязвимости.

Под маской клоуна скрывается тот, кто не хочет быть принят всерьез. Существуют ее разновидности – маска бесшабашности, простодушия, чудаковатости.

Конвенциональный уровень общения предусматривает полноценное человеческое общение. На таком уровне общения партнеры улавливают актуальные роли друг друга. Такое общение равноправно, т. е. отсутствуют попытки «пристроиться сверху или снизу». Оно требует высокого уровня культуры.

Игровой уровень общения является более высоким уровнем, чем конвенциональный. На игровом уровне общаются, если связаны с людьми определенными чувствами. Партнер интересен сам по себе и поэтому осуществляется «пристройка рядом». Игровой уровень общения основывается на импровизационных формах, которые могут быть несерьезными, шутливыми, даже гротескными. Так, несколько приятелей, оживленно разговаривая и обмениваясь шутками, не замечают, как выстраивается достаточно длинная логическая цепочка. Кокетство женщин также является одним из ярчайших примеров общения на уровне взаимной игры.

Этот уровень общения непосредственно связан с чувством юмора, которое очень важно для любых неформальных отношений. Например, семейные отношения не будут достаточно гармоничными и постоянно обновляющимися без взаимной игры и юмора.

Бывает, что люди с определенным типом характера и темперамента применяют игровой уровень в разговорах, требующих совсем другого уровня общения. Такое поведение не означает, что они не способны к серьезным действиям, поскольку является следствием определенного склада психики. Эти люди принадлежат к психотипу гипертимов – жизнерадостных, энергичных людей. Если подобные оптимисты чрезмерно раздражаются, стоит задуматься, не слишком ли серьезно отношение к жизни.

Деловой уровень общения позволяет достигать не только конкретных производственных результатов, но и доверия и теплоты. В деле человек раскрывается наиболее полно. Люди, которые вышли на уровень делового общения, нетерпимы к примитивному или манипулятивному общению и стремятся устранить контакт масок. Они продуктивны как в деле, так и в общении. Такие собеседники внимательны к личным взглядам, вкусам партнера, обращая внимание на его характер, возраст. Объединяющая собеседников цель обуславливает их взаимоотношения, т. е. манипуляция исключается (впрочем, грамотный игрок сможет легко совместить сразу несколько уровней общения, исходя из его задач).

Поскольку деловитость является еще и сознательным, серьезным восприятием собеседника, деловой уровень общения в какой-то мере применим не только в деловых предпринимательских отношениях. В повседневной жизни на этом уровне общаются с людьми, с которыми необходимо соблюдать определенную дистанцию. В семейной жизни общение на деловом уровне позволит избежать примитивных контактов. Например, спор из-за мытья посуды в семье будет улажен быстрее, если решать эту проблему на деловом уровне общения. В такой ситуации неправильной является следующая формула поведения: «Я устала ежедневно мыть посуду по пять раз в день!» – «А я разве не устаю, когда каждый день хожу на работу?» Проблема не решается, контакт происходит на при-

митивном уровне – уровне чисто личных эмоций. Правильной формулой будет следующее поведение: «Я устала ежедневно мыть посуду по пять раз в день!» – «Я тебя понимаю, но я еще и ежедневно хожу на работу. Давай договоримся так: я буду мыть посуду на выходных, когда я свободен. Или, если хочешь, мы можем распланировать график, чтобы чередоваться по четным и нечетным числам».

Духовный уровень общения характеризуется наибольшей степенью раскрытия своей личности и погружения в личность собеседника и требует порою немалых внутренних усилий, на которые далеко не все способны. Партнер по общению на духовном уровне воспринимается как носитель духовного начала. Духовность обеспечивается не определенной темой, а глубиной «диалогического проникновения» людей друг в друга.

Духовный уровень общения часто используется близкими родственниками, друзьями. Исповедь священнику, искренний рассказ о себе непременно требует особенно глубоко духовного уровня общения.

Такое общение объединяет в себе черты игрового и делового общения, а именно: живой интерес к личности, совместный поиск истины, стремление к единому сердцу и согласию, совместное побуждение к спонтанности.

Особой чертой духовного уровня общения является неспешный темп речи из-за особого доверительного отношения к собеседнику, общению с ним.

В ситуации, когда Она показывает Ему тетрадку своих школьных стихов, неверной является модель поведения, если Он, вместо того чтобы проявить заинтересованность, отпускает реплику: «Я-то думал, что ты о чем-то серьезном». Она предлагает Ему общение на духовном уровне, в то время как Он воспринимает общение на уровне примитивно-деловом. «Хм, а у тебя получились неплохие сонеты», – должен сказать Он.

Рассмотрение уровней общения определяет лишь их краткую абстрактную схему. В жизни все намного сложнее. Например, каждый человек является представителем определенного уровня, но может общаться на ином уровне. Однако представитель примитивного уровня общения не сможет общаться на деловом или духовном уровне, хотя может сделать вид.

Если собирается группа, в зависимости от ее состава утверждается преимущественный уровень общения. Уровень группового общения чаще ниже, чем уровень общения отдельных индивидов. Этот феномен называют «огрупплением». Попадая в группу с более низким уровнем общения индивид чувствует групповое давление и вынужден делать внутренний выбор.

Переход на более высокий уровень не прост, поскольку является результатом пройденного пути страданий и достижений. Наилучшим образом иллюстрирует эту проблему повесть М. Булгакова «Собачье сердце». Ее герои являются представителями разных уровней общения: Полиграф Полиграфович Шариков – примитивного, профессор Преображенский – духовного. Их столкновению, т. е. столкновению двух уровней общения, посвящено произведение М. Булгакова. Однако не Шариков, как собирательный образ и единица измерения высвобожденной революцией энергии разрушения, противопоставит профессору Преображенскому, а весь уклад послереволюционной России. Шариковы и Швондеры

устанавливали в России нормы примитивного уровня общения и силой заставляли жить по этим правилам. Подлинно духовный человек был вынужден уходить в так называемую внутреннюю эмиграцию, а также создавать вокруг себя оазис духовности. Представители разных уровней общения противостояли друг другу, завоевывали свои территории, на которых жили по своим правилам.

Уровень масок связан с тем, что каждый может насчитать у себя много масок. Собеседник поневоле надевает маски приветливости, серьезности, вежливости, так как иногда просто психологически не может вкладывать в общение все свои умственные ресурсы, обаяние. На невербальные контакты, когда приходится сталкиваться с кем-то взглядом, молча жать кому-то руку, тоже уходит энергия, и защита при помощи масок необходима.

Ложь также непосредственно связана с использованием масок. Человек, если говорит не совсем искренний комплимент, надевает маску, чтобы не получить травму от собственной неискренности.

С уровнем масок связаны понятия формального уровня, уровня поддержания контакта, уровня стандартной беседы (по Дж. Бюдженалю). Формальный уровень используется для поддержания о себе определенного впечатления и сохранения определенной дистанции. Уровень поддержания контакта характерен для общения в непринужденной манере, когда сообщаются факты и высказываются мнения. На уровне стандартной беседы происходит повседневный диалог между близкими и знакомыми людьми.

Пользоваться масками необходимо, если иногда истинное настроение не стоит показывать собеседникам, так как любое отступление от нормы может быть неправильно воспринято. Например, дурное настроение при общении с клиентом или излишне приподнятое настроение на поминках будут не совсем уместны.

Однако постоянное общение в маске часто очень мешает проявлениям собственного Я. Так, на улице быть вежливым и сдержанным уместно, а в общении с любимой, друзьями – даже опасно.

Общение в критической ситуации является особым уровнем общения. Такая ситуация способствует снятию масок, плодотворному субъективному контакту, совместному принятию решений.

Чем быстрее человек определяет, на каком уровне нужно общаться с собеседником, тем успешнее будет контакт. Иногда определить, на каком уровне произойдет беседа невозможно, тогда следует в первую очередь обратить внимание на одежду и манеры человека. При знакомстве лучше всего начинать беседу в маске сдержанной вежливости, будучи в меру открытым и доброжелательным, не проявляя панибратского отношения, ни угрюмой замкнутости. Очень важен при знакомстве момент рукопожатия, которое не должно быть ни вялым, ни таким, чтобы у собеседника трещали кости с целью заранее подавить партнера по общению. Женщинам руку лучше не жать, хотя так делают довольно часто, а ограничиться легким поклоном головы.

Исследование общения является чрезвычайно сложной задачей. Однако не стоит изучать проблему общения, перелистывая страницы научных публикаций о психологии. Может, следует подумать о том, что общаться действительно приятно!

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ РЕГЛАМЕНТ ИЛИ УСТАВ (28 февраля 1720 г.)

Генеральный регламент или устав, по которому государственные коллегии, також и все оных принадлежащих к ним канцелярий и контор служители, не токмо во внешних и внутренних учреждениях, но и во отправлении своего чина, подданнейше поступать имеют

Понеже его царское величество, всемилостивейший наш государь, по примерам других христианских областей, всемилостивейшее намерение воспринять изволил, ради порядочного управления государственных своих дел, и исправного определения и исчисления своих доходов, и поправления полезной юстиции и полиции (то есть в расправе судной и гражданстве), также ради возможного охранения своих верных подданных, и содержания своих морских и сухопутных войск в добром состоянии, також коммерций, художеств и мануфактур, и доброго учреждения своих морских и земских пошлин, и ради умножения и приращения рудокопных заводов и прочих государственных нужд, следующие к тому потребные и надлежащие государственные коллегии учредит. А именно: иностранных дел, камор, юстиц, ревизион, воинская, адмиралтейская, коммерц, штатс-контор, берг и мануфактур-коллегии.

И во оных президентов, вице-президентов и прочих принадлежащих к тому членов и канцелярных и конторных служителей, а более из своих собственных подданных определить, также и потребные канцелярии и конторы при том же учредить. Того ради его царское величество запотребно рассудить изволил, всем в вышеписанных государственных коллегиях обретающимся вышним и нижним служителям обще, и каждому особо, сим генеральным регламентом в известие, и вместо генеральной инструкции (наказа) всемилостивейшее свое повеление в нижеписанных главах объявить.

Глава I. О присяжной должности

Государственных коллегий члены, також и прочие чины гражданские обще, и каждый особо имеют, паче всего его царскому величеству, и ея величеству государыне царице, и высокому наследникам, верные, честные и добрые люди и слуги быть, пользу и благополучие их всяким образом и по всей возможности искать и споспешествовать, убыток, вред и опасность отвращать, и благо временно о том объявлять, како сие честным людям и подданным его царского величества пристойно и принадлежит, и они в том пред богом и его величеством собственною своею совестью и пред всем честным светом ответ дать могут. Чего для каждый, высокий и нижний служитель, особливо как письменно, так и словесно, в том присягою обязатися имеет сицевым образом.

Аз нижеименованный обещаюся и клянуся всемогущим богом, пред святым его евангелием. Что хошу, и должен своему природному и истинному государю, всепресветлейшему и державнейшему Петру Великому, царю и самодержцу всероссийскому, и прочая, и прочая, и прочая. И по нем его царского величества высоким законным наследникам, которые по изволению и самодержавной его царского величества власти определены, и впредь определяемы и к восприятию престола удостоены будут, и ея величеству государыне царице Екатерине Алексеевне верным, добрым и послушным рабом и подданным быть, и все к высокому его царского величества самодержавству, силе и власти принадлежащие права и прерогативы (или преимущества) узаконенные, и впредь узаконяемые, по крайнему разумению, силе и возможности, предостерегать и оборонять, и в том живота своего, в потребном случае не щадит, и притом, по крайней мере старатися, споспешествовать все, что его царского величества верной службе и пользе, во всяких случаях касатися может; о ущербе же его величества интереса, вреде и убытке, как скоро о том уведаю, не токмо благо временно объявлять, но и всякими мерами отвращать и не допускать тщатися буду. Когда же к службе и пользе его величества, какое тайное дело, или какое б оно ни было, которое приказано мне будет тайно содержать, и то содержать в совершенной тайне, и никому не объявлять, кому о том ведать не надлежит, и не будет повелено объявлять, и поверенной и положенной на мне чин, как по сей (генеральной, так и по особой) определенной, и от времени до времени, его царского величества именем (от представленных надо мною начальников), определяемым инструкциям, и регламентам, и указам, надлежащим образом, по совести своей исправлять, и для своей корысти, свойства, дружбы, и вражды, противно должности своей и присяги не поступать: и таким образом себя вести и поступать, как доброму и верному его царского величества рабу и подданному благопристойно есть и надлежит, и как я пред богом, и судом его страшным, в том всегда ответ дать могу, как суще мне господь бог душевно и телесно да поможет. В заключении же сей моей клятвы целую слова и крест спасителя моего. Аминь.

Глава II. О преимуществе коллегий

Понеже все государственные коллегии, токмо под его царского величества особливым, також и правительствующего сената, указами обретаются; буде же сенат о каком деле что повелит, а коллегиям усмотрит, что то его величества указам, и высокому интересу противно: то государственному коллегиям не должно того вскоре исполнять, но имеет в сенате о том надлежащее письменное предложение учинить. И ежели сенат, не взирая на оное, при прежнем своем определении пребудет, то сенат в том ответ дать повинен, а коллегиям, по письменному указу сенатскому исполнять, и потом его царскому величеству об оном донести должен, а ежели не известить: то коллегиям вся подвержена будет тому наказанию, по силе вреды. Того ради изволяет его царское величество, всякие свои указы в сенат и в коллегии, також и из сената в коллегии ж отправлять письменно; ибо как в сенате, так и в коллегиях словесные указы никогда отправляемы быть не надлежат.

Глава III. О назначенных к сидению днях и часах

Коллегиам сидение свое иметь во всякой неделе, кроме воскресных дней, и господских праздников, и государских ангелов, в понедельник, во вторник, в среду, в пятницу, а в четверток обыкновенно президентам в сенатскую палату съезжаются, в самые кратчайшие дни в 6 часу, а в долгие в 8 часу, и быть по 5 часов. А ежели важные дела случатся, которые умедлены быть не имеют, но вскоре окончаны: то долженствует по изобретению дел и обстоятельств, или всему коллегию, или некоторым членам, по определению от коллегий, несмотря на помянутое время и часы, съезжаются, и те дела отправляют; а канцелярским служителям, кроме помянутых воскресных дней и господских праздников, сидеть по вся дни, и съезжаться за час до судей. Приказных же людей приезд и выезд определяются от президента и других членов, смотря по делу, под штрафом, за всякой раз небытия месяц, а за час недосидения, неделя вычета жалованья.

Глава IV. О исполнении указов

Всякой президент, должен все указы его величества и сената, которые надлежат быть письменные и зарученные, а не словесные, неотложно исполнять, и оным две записки иметь, которые вершены и действием исполнены, те вносить в книгу; а которые не вершены или и вершены, а действием не исполнены, тем держать роспись на столе, дабы непрестанно в памяти было.

Толк. Дела разумеются, о которых надлежит письменный указ, те, которые в действо производить, а не те, которые к сочинению действия надлежат, например, надлежит собрать деньги или провиант, тогда и словами приказать можно, чтоб о том советовали, как то чинить; но когда положат, тогда доложить, так ли быть, и когда апробуется, тогда не производить в дело без письменного указа. И чтоб как возможно оные скорее исполнить, а именно: не более недели времени, ежели скорее нельзя. Буде же которые государственные дела будут требовать справок с губерниями и с провинциями, давать срок до губерний и провинций на проезд в один путь, на сто верст по два дни, а на возвращения по тому ж. А в губерниях и провинциях в оных исправляться, не отлагая ни за чем ни малого времени, как скоро возможно; а более месяца отнюдь не продолжать. А буде в такой срок исправится будет не мочно: то из тех губерний и провинций, не допуская до того срока, писать именно, за чем оно исправит будет не мочно, и на исправление оного дается еще сроку две недели; а больше того, а именно: шти недель отнюдь не продолжать, и по получении тех выравок, те дела вершить по тому ж в неделю, под наказанием смертным, или ссылкой на галеры, и лишением всего имения по силе дела и вины. А челобитчиковы всякие дела по выправкам вершить по реэстру без всякого мотчания как возможно, а далее шти месяцев, как о том именным его величества указом повелено декабря 8 дня 1714 года, отнюдь не продолжать под наказанием. Ежели далее сего положенного срока, кто без законной причины волочить станет, то наказан будет за каждый день по 30 рублей, ежели убытки от того кому не учинилось; а ежели убыток учинился, то оной в двое доправить в первой и другой раз, а в третий, яко преслушатель указа, наказан быть имеет.

Глава V. О докладах в коллегии

Сколь скоро коллегиум в вышепомянутое время и часы соберется, хотя и не все, но большая часть членов: то доносит и чет секретарь все в надлежащем порядке, а именно, нижеписанным образом: перво публичные государственные дела, касающиеся его царского величества интереса, потом приватные дела. При обеих таких управлениях, должность чина секретарского в том состоит, что ему на всех входящих письмах и доношениях номера подписывать, и на них числа, когда поданы, приписывать, и об оных без всякого подлога, или пристрастия, по номерам и числам доносить, разве когда дела такие между прочими случатся, которые остановки иметь не могут, но вскоре отправлены быть имеют: и в таком случае порядок оной отставить, и об тех наперед доносить надлежит, которые нужнее. Тако же и в челобитчиковых делах, которые дела и старшее по реэстру написаны, а истца и ответчика в надлежащее время не прилучится, а по другим делам, которые и после в реэстре написаны, прилучатся истец и ответчик: то, окончив государевы, немедленно и их дела по вышеписанному порядку докладывать, а не выбором, дабы оных долго ни волочить, но как скоро возможно отправить. Ежели же кто против сего поступит и пренебрежет: тот наказан будет денежным штрафом; а ежели от того кому какой вред, или убыток учинится: то оной на них доправить, как в четвертой главе изображено. А в государственных делах, и то за действительно примается, от чего б убыток или вред случится мог, хотя его и не было.

Глава VI. О даче голосов в коллегиях

Когда предложение учинено будет, то по вышеписанному порядку от нотариуса одно по другому в протокол записывается, и потом во всем коллегии каждое дело обстоятельно рассуждают, и наконец с низу, не впадая один другому в речь, голоса свои дают, и множайшему числу голосов следуют; а ежели голоса равны, то оным следовать, с которыми президент соглашается. При сем каждой член по своей присяге и должности обязан, пока о котором деле рассуждают, мнение свое свободно и явственно объявлять, по правому своему разумению и совести, невзирая на персону, так как в том пред его величеством и пред самим богом ответ дать может, и ради того никто при мнении своем с умысла, упрямства, гордости, или другого какого вида остатися не имеет. Но ежели от другого мнение, которое добрые основания и резоны имеет, усмотрит: оным следовать должен; такожде каждому члену свобода дается, ежели голос его принят не будет, а он ко интересу его царского величества благооснованным и полезным быть рассудит, чрез нотариуса в протокол велит записать. А наипаче надлежит того смотреть, ежели дела сомнительные, и какого изьяснения требуют, чтоб не скоро спешить вершением, но по изобретению дела и обстоятельства напредь: или сенату докладывать, или справиться, откуда надлежит; и когда сие все учинится, голоса даны и собраны будут: то вершение из того учинено, и такое явственно от слова до слова от нотариуса в протокол внесено, и по том для отправления в канцелярии и конторы отданы быть имеют (куда каждое дело надлежит, о чем потом в надлежащем месте упомянуто будет), впрочем надлежит все головы с низу

сбирать, и порядком дела вершить, и резолюцию крепить всем; а по оным резолюциям отправляемые указы только прилучившимся в коллегии подписывать; за непорядочное даяние голосов, под наказанием против третьей главы, за какую проступку: ежели же кто с упрямства, или неправды правдивым голосам не последует и ежели следовать будет некому, а он правого своего голоса в протокол записать не велит, те повинны будут, ежели розыскное какое дело такому штрафу, как бы виноватой чему подлежал; а буде государственное дело, убытку только денежному принадлежащее, то вдвое доправить; ежели же криминальное, то також криминально наказаны будут по важности дела.

Глава VII. О отсутствии членов

Когда президенты, или некоторые члены коллегий ради важных причин в отлучении суть, то однако же тем дела остановки да не имеют, и оправляются надлежащим образом, и точно ежели что важное случится, тогда заключения дела прежде публикации и отправления оным отсутствующим объявлять, и мнения их о том требовать; а в небытности президента отправляет вместо его вице-президент, и по нем старший советник.

Глава VIII. О разделении трудов

В коллегии не имеют президенты особливового труда, или надзирание, но генеральную и верховную дирекцию (или управление), а дела между советниками и ассессорами тако разделяются, что каждому как из происходящих в коллегии дел определенная часть, так и над канцелярией и конторами, и над делами и трудами оных особливое надзирание дается, яко о том в партикулярных инструкциях коллегий пространно усмотреть можно; притом же должность президента и вице-президента есть накрепко смотреть, чтоб прочие члены коллежские о поверенных делах и в приказанном им смотре с надлежащим старанием и прилежанием попечение имели; и буде президент усмотрит, что некоторой из них мало разумен, или по должности чина его от слабости дела свои отправлять не может, то долженствует президент оное с надлежащими обстоятельством в сенате объявить, дабы в его место искуснейшего определить могли. А буде президент усмотрит, что некоторой из них коллежских членов в специальном его надзирании и делех нерадение показывает, и президент о том ему вежливыми словами вспоминать и наказывать должен, дабы он впредь лучшее попечение и прилежности к службе его царского величества чинил; буде же оной от тех слов не исправится, то о его неисправности должен сенату объявить; буде же из его нерадения, что в делах вредительная остановка учинится, и о том ему президенту учинить против 25 главы.

Глава IX. О свободных днях от трудов

Коллегии имеют среди лета, купно с канцеляриями и конторами отдохновения от трудов, и притом свободу на четыре недели в маестности свои ехать летним увеселением забавляться; однакож всем членам вдруг отлучиться не надлежит, дабы не учинить от того его царского величества службе остановки

и утраты, но точною третьей доли, а именно: в июне, в июле, в августе месяцах; такожде надлежит коллегиям декабря от 25 января до 7 дня, в великой пост первую и страшную, сырную и светлую недели от приказных дел, кроме самых нужд, иметь свободу.

Глава X. О позволении в отпуск в дорогу

Когда президент или вице-президент путь воспринять намерен, кроме определенных и свободных дней, а время более осьми дней востребует: то имеют они о том у его царского величества позволения просить, а прочие члены коллегии и канцелярские и конторные служители просят того от коллегии, а наипаче у президента на краткое время куда отъехать; ежели же кто важные причины имеет на некоторое время отъехать, то надлежит всем членам, даже до секретаря и камерира, об отпуске у сената письменно просить, а без отпуску никому никуды отъезжать не позволено, но каждый с надлежащим прилежанием и ревностию службу свою отправлять и попечение иметь должен. А ежели кто из членов или из служителей коллежских с сроком на некоторое время для каких нужд и отпущен будет, и по тому отпуску на указанный срок не явится, а доказать не может, что на определенной срок не явился за болезнью, или иных ради несчастливых причин: то на том вычесть из жалованья за каждой день по неделе, а за неделю по месяцу.

Глава XI. О ваканциях (или упалых местах) в коллегиях

Когда в которой коллегии умрет вице-президент, о том доносит той коллегии президент в сенате, а сенату, выбрав в вице-президенты достойных несколько персон, балотировать и доносить царскому величеству; а советников и ассессоров выбирать балотированием же в сенате, а секретарей, камериров, казначеев и нотариев выбирать президентом с прочими членами той коллегии достойных по несколько человек, и доносить об них, и из них выбирать, и чины сказывать им в сенате, которых потом его царское величество патентами за подписанием высокой своей руки и припечатанием государственной печати снабдить изволит. Прочие ж канцелярные и конторные служители имеют от коллегии по благоизобретению учреждены быть, и патенты свои от оных получать. А буде кто в допущение упалых мест дерзнет ради дружбы или подарков недостойного или неискusstного человека в службу его величества определить, а достойного и искусного чрез умысл и неправдивой рапорт в возвышении его уничтожить: такового, несмотря на лицо, яко неверного слугу, штрафовать лишением чести, или всего имения, или и ссылкой в галерную работу, по важности преступления.

Глава XII. О указном времени для труда

Члены коллегий ни к каким другим делам употреблены не бывают, кроме что чину их принадлежит, и в том оные больше не трудятся, как в третьем пункте сего регламента написано; однакож смотря по состоянию дел, надлежит и больше того трудиться, когда нужда требует, також когда от вышних своих будут иметь приказ; прочие же часы имеют оные к собственным своим нуждам или

домашним делам, также и к своему покою употреблять. А ежели из коллегий которой член другие врученные дела имеет, то оному за то в пренебрежение не вменится, ибо он вместо того исправлял другое врученное ему дело, (однакож сие разумеется о ординарных, а не о важных делах).

Глава XIII. О печати

Государственным печатям, за которыми посылаются грамоты в иностранные государства, также и к гетману, быть по прежнему в коллегии иностранных дел.

А которую печатью печатают грамоты и указы и прочее внутрь государства, той быть при сенате у особого человека; а пошлинному доходу от печати быть в смотрении камор и штатс-контор-коллегий, так как и прочие доходы.

В адмиралтействе быть особой печати, а которые грамоты и указы и прочие подлежат ко взятью пошлин, те оною не печатать, но относить к печати в сенат, и чтоб от того в пошлинном сборе повреждения не было, чего президенту и членам адмиралтейской коллегии надлежит смотреть накрепко.

В прочих коллегиях сделать особливые ж печати, со изображением его царского величества герба, и с надписанием звания каждой коллегии, и иметь оные ради запечатывания дел в той коллегии под охранением и замком оной коллегии секретаря, дабы от небрежения оного каких подложных писем печатано не было. Того ради, когда о делах его величества корреспонденция отправляется быть надлежит, то канцеляристу, которому оные дела будут поручены, оною печатать при присутствии той коллегии вахмистра. А ежели кто дерзнет оною печатать какие подлоги чинить, такового, несмотря на лицо, штрафовать яко неверного слугу, по препорции умысла его и учиненной вреды, лишением чести и пожитка; а по состоянию важности дела и живота лишен быть имеет.

Глава XIV. О коллежских корреспонденциях

Понеже каждый коллегий особливые свои отправления и дела имеет, яко о том [особые] инструкции покажут, того ради одному коллегию в дело другого не вступаться, но ежели иногда что случится, которое и до другого коллегия касается, то одному с другим о том порядочно и письменно корреспондовать; и ежели оное дело важно и трудно, то оным коллегиям надлежит собраться, и обще о том деле рассуждать и к вершению привести. И понеже коллежская корреспонденция большей частью состоит в доношении к царскому величеству и в сенат, также и пересылки между собою и с губернаторами и воеводами, того ради имеют коллегии в реляциях и в ведомостях, также в доношениях своих, которые его царскому величеству или в сенате о чем подаваться будут, все основания и обстоятельства написать, и мнение свое о том деле напоследок приложить, без чего в сенат секретарю не принимать, ни коллегии докладывать не дерзать: корреспонденции же между собою, которые когда востребуются с губернаторами и воеводами, оные с крепким подтверждением чиниться подобают, ясно с описанием всех потребных обстоятельств, дабы все случаи отнять, чтобы не могли чем отговариваться, и чрез многие вопросы оное дело продол-

жать и замедлять, равным же образом и о ответных письмах, а наипаче от губернаторов и воевод в коллегии такой же порядок и исправность содержать надлежит. А ежели в таких корреспонденциях какое непотребное замедление учинится, в том особливо президенту ответствовать надлежит, а в прочих корреспонденциях, которые членам коллежским определены, то им в замедлении оных особливо ответствовать, и смотря по состоянию медления и по важности учиненного убытка, оных штрафовать.

Глава XV. О увольнении почтового платежа

Все пакеты и письма, которые из коллегий в провинции за его царского величества определено печатью, также и из провинции за губернаторскою или воеводскою печатьми в коллегии (кроме иностранных государств) отправляются на почте, имеют на генеральном и на всех других почтовых дворах приняты и сохранно в надлежащие места отправлены быть безденежно.

Глава XVI. О принятии и распечатывании писем

Одним президентам, когда они присутствуют, надлежит от его царского величества и от сената в коллегии присылаемые указы распечатывать, а другие все из провинций и из других коллегий приходящие ведомости и письма распечатывать, кто первой по президенте, и потом оные от секретарей чтены бывают по содержанию пятой главы сего регламента; токмо никто да не дерзает присылаемых в коллегии указов, писем и всех других дел, какого б звания оные не были, у себя дома удерживать и тем умедлять или (весьма) утратить, под опасением его царского величества штрафа.

Глава XVII. О секретаре и особой каморе президентов

Президентам надлежит при коллежской судейской особой каморе к их собственной услуге иметь камору, дабы они иногда во оной особые свои дела отправлять могли не отлучаясь из коллегии, и дабы президенты, также, кроме коллегии, кого при себе имели, которой бы по чину их в надлежащей особой корреспонденции служить мог: того ради от его величества, каждому особой секретарь позволяется иметь, которой токмо от своего президента и его указов зависит, а до коллегий дела не имеет.

Глава XVIII. О нехождении ни за кем в дома

И понеже его величества дела в коллегии в определенных (для собрания) каморах и в уреченное время имеют отправлены быть, и тако никто, какого б достоинства той коллегии не был, не должен один другого в доме его искать и тем время тратить, под лишением полумесячного жалованья, разве когда президенты за болезнь или других помешательств ради в коллегий не могут быть: то можно им к себе секретаря или нотариуса призвать, и чрез оных мнение свое коллегии объявить, которые должны с коллегий членами в таких случаях по желанию президентскому явиться, однакож никогда не надлежит в президентском доме коллегий или протокол сочинять.

Глава XIX. О подании доносителям доношений президентам и прочим членам в коллегиях с свидетельством

Дабы президент доношения себе единому поданного не утаил (что если бы нарочно сделал, подлежал бы извержению, яко коварник, а не правитель): того ради объявить в народ, чтоб всяк требующий управы от коллегии давал доношение президенту не в дому его, но в коллегии, а не инде где, а принимать секретарю, а не иному кому, при прочих членах. А если дело скорое, которое не может терпеть продолжения, то доноситель и прочим нескольким членам подать повинен: также буде он прежде того подал доношение президенту, а он о том его доношении в коллегии не объявит, то по тому ж оному доносителю о том, что он подал президенту доношение, именуя дела того обстоятельства, коллегии иным членам доносить же; и президенту с прочими членами, приняв оное доношение, тогож часа доносителя спрашивать, имеет ли свидетели и иные доводы крепкие: и ежели имеет, то наречет день делу его; если же не имеет, то в коллегии оное доношение велеть, записав, отдать тому доносителю по прежнему. А буде важное: и то доношение удержать в коллегии, а ему велеть с свидетелями, написав другое, подать, и если то другое доношение несходно с первым покажется, то мощно будет по сему знать, что ложно доносит.

Глава XX. О допущении пред себя в домех

Хотя президентам и прочим его величества знатым служителям дела, которые их чину касаются, в домах своих не надлежит отправлять, и тем от челобитчиков в домах своих обезпокоены быть, но таковые в надлежащие места отсылать, то однакож его царского величества соизволение есть, что когда его величества служитель воинского или гражданского чина, хотя по именному его величества указу, или по должности чина, президенту или иной знатной особе, что нужное (которое продолжения времени терпеть не может) донести имеет, то надлежит ему тогда оногo немедленно пред себя допустить, и ему отповедь учинить и таковому не отказывать: понеже его царского величества высокая служба требует прилежного и немедленного отправления. А буде кто чрез несмотрение в том преступление учинить, и от того его царского величества службе убыток или медление учинить, то оному в том ответственать. Того ради всяк должен есть своему караулу или служителям приказать, чтоб такого пустили. Ежели же не нужные дела станет допускать и делать, то и с челобитчиком, денежным штрафом наказан будет.

Глава XXI. О вхождении и разговорах в коллегии

Его величество повелевает, чтоб никто не дерзал, какого б чина и достоинства он ни был, кроме служителей, которые к оному принадлежат, в камору судейскаго правления входить прежде, пока об нем чрез вахмейстера доложено будет, но имеет в прихожей каморе пребывать, и тако все оные, которые по учиненному докладу и позволению в коллегии войдут, с надлежащим почтением приступают, и понеже никому не позволено в коллегии о других делах разговоры иметь, токмо о тех, которые к его царского величества службе касаются,

наименше ж непотребные и праздные слова и смех иметь, такожде никому стул не поставляется, кроме таких, который бы ранг имел между знатыми чинами. А именно: полковнической чин и выше; а прочие имеют доношения свои стоя чинить. Ежели же президент, или кто вместо его отправляет, сие пренебрежет, то есть, ежели кого через сей указа в пункте изъясненной впустить велит, или сам лишнее говорить, или другим говорить не запретить, то за каждое преступление пятьдесят рублей заплатить должен.

Глава XXII. О допущении челобитчиков в коллегии

Ежели кто доноситель, или челобитчик в коллегии допущен, и что словесно доносить или просить будет, то президент его выслушав спрашивает; и ежели требование его состоятельное и важное есть, оное в протокол записывается. А потом выступит челобитчик, и тогда в коллегии о том деле рассуждают, и учиненное вершение челобитчику, когда он призывается, объявляют; ежели же президент в разговорах своих что запомнит, то надлежит вице-президентам и советникам нужное с надлежащим почтением припамятовать и изъяснять.

Глава XXIII. О каморе аудиенции (или судейскаго правления)

Каморы аудиенции коллегии надлежит добрыми коврами и стулами убраны, и стол, при котором коллежные члены сидят, добрым сукном покрыт, и пред всяким членом чернильнице со всею принадлежностью, и над столом балдахину, и на стене добрым часам поставленным быть; вышепомянутый стол стоит по средине каморы. Секретарской стол на правой, а нотариусов протокольной стол на левой стороне; однакож ни в какой коллегии престол для его величества не поставляется: понеже такой токмо во оных местах надлежит, где его величество сам президовать изволит.

Глава XXIV. О комплиментах президентов

Когда президенты в коллегии придут, то надлежит членам, встав с мест, честь им отдать: також и при выходе их; а встречать и провожать должности их нет.

Глава XXV. Надзирание на поступки служителей

Президенты и вице-президенты имеют того смотреть, чтоб служители при коллегиях, канцеляриях и конторах до последнего должность свою знали: и хотя главное дело в том состоит, чтоб каждый свое дело знал и верно и прилежно оное отправлял, то однакож надлежит, чтоб вышние над поступками и обхождением подчиненных своих служителей надзирание имели, и каждого к добродетели и достохвальному любочестию побуждали, чтоб безбожного жития не имели, также пития и игры, лжи и обманства удерживали, чтоб оные в одежде чисто содержались, а во обхождении постоянно и дерзостно поступали. Буде же сие увещание и обучение не поможет и надежды ко исправлению не будет: то такого служителя, по изобретению персоны и дел, наказать отнятием чина, или весьма отставить.

Глава XXVI. О респекте надлежащем президентам

Понеже президенты, а во отлучении их вице-президенты, высшие главы суть, и в лице его царского величества сидят, ради управления всех дел в коллегиях, також на каждого верность, прилежность и поступку надзирают: того ради надлежит всем членам, как коллегийным, так и канцелярным, учрежденному их президенту всякое достойное почтение и респект, и послушание чинить, и по указам их в делах, которые его величества высокой службе и интересу касаются, поступать. Между тем не надлежит президентам данную им от его царского величества власть презирать, и членов того коллегия ничем не отягощать, чего они противу чина и должности своей исполнять не должны, толь наименьше жестокими и чувственными словами укорять; но все дела коллегийным членам по благоизобретению всего коллегия давать, и каждого по состоянию особы его и погрешения наказывать. Ежели же который член тяжко согрешит, и о том в коллегии явится, или чрез фискала донесено будет, в таких преступлениях, которые надлежат телесному наказанию, отсылать с его делом в юстиц-коллегию; а впрочем кто против сего преступит, тот будет наказан, смотря по силе вины его, денежным штрафом в своей коллегии.

Глава XXVII. О разности всех провинций

О понеже кроме российских государств, и земель, разные другие знатные провинции и области российскому скипетру подчинены, и под его царского величества достохвальным владением обретаются, которые особливые привилегии имеют, того ради должно каждому коллегийному о том осведомиться и с привилегии их взять списки, и каждый народ по их подтвержденным от его величества правам и привилегиям управлять.

Глава XXVIII. О канцеляриях

Надлежит все то отправлять, что от коллегии определено, и принадлежат к тому: секретарь, нотариус, переводчик, актуариус, регистратор, канцеляристы, копиисты, которые все следующим образом должность чина своего управлять имеют.

Глава XXIX. О секретарском управлении

Секретарь, который в коллегии докладывает, собирает все указы, грамоты, письма, мемориалы, реляции (отписки) и прочее, что в его коллегии приключится, и доносит коллегии по порядку, как в пятой главе сего генерального регламента упомянуто; притом припоминает, что к тому потребное, и попечение имеет, дабы дела равным порядком, как доношение учинено, отправлены были, из которых, ежели важные суть, сам сочиняет, а другие (между прочими канцелярскими служителями по должности каждого разделяет), как в следующей тридесятой главе упомянуто; причем ему крепко того смотреть надлежит, чтоб все отправления или отпуски по уставам и резолюциям явственно и ясно изготовлены, и нужные копии сохранены были, дабы никакого просмотра притом не приключилось: ибо он в том ответ дать, и того ради во всех отправлениях имя свое

подписать должен. И дабы каждый, кому дело есть в коллегии, о решенных и вершеных делах ведение иметь мог, и тем коллегийному и канцелярии утруждены не были, того ради надлежит в канцелярии той коллегии два реэстра держать: один вершенным и по оным исполненным; а другой, которые дела вершены, а не исполнены действием, на которых прикажет секретарь написать число и номер, и чрез вахмейстера или канцелярского служителя прибить в удобном месте к стене, дабы всякой, кому дело есть, всегда видеть мог, которое дело приговорено, и которое уже отправлено. И хотя секретарь в коллегии гласу не имеет, то однакоже надлежит ему коллегии по всей возможности надлежащее уведомление давать, и о нужном напечатывать; над протоколом и канцеляриею имеет он под вышнюю дирекцию коллегии надзирание; кроме того також его должность есть по обстоянию времени и дел всегда в коллегии быть гораздо ранее, прежде заседания членов, дабы доношения от челобитчиков принимать, також к докладу все приуготовить, и дела, которые он в руках имеет, в канцелярии разделить к лучшему оных исправлению. А буде секретарь в должности чина его что-нибудь презреть, или погрешить, от чего убыток учинится, и ежели сие лености ради, или недосмотрения, то его штрафовать: в первый с возвращением оного убытка, а в другой вдвое, и отставлен быть имеет от чина своего; а буде секретарь чина своего и присягу свою позабудет, и с умысла какие подлоги нарочно употреблять будет, как о том ниже сего упомянуто будет, то надлежит оного, яко клятвоступника и неверного слугу, по состоянию дела и преступления его, чести, живота и пожитков лишить, или вечно на галерею сослан быть имеет.

Глава XXX. О должности нотариуса

Понеже должность его чина в том состоит, чтоб он при собрании коллегии протокол держал, того ради надлежит ему оный следующим образом сочинять: прежде надлежит в верху листа год и число написать, потом присутствующие члены записать, и потом протокол держать.

1. Всем приключившимся в коллегиях делам, или перечнем, или когда дело великой важности, то пространно со всеми надлежащими обстоятельствами.

2. Выписку или содержание всех от его царского величества и от всех других коллегий губерний, служителей, подданных и прочих полученных, и против того отпущенных указов (грамот), писем, требований, мемориалов, реляций и прочее.

3. Записывать разговоры о важных делах, также записывать и то, ежели коллегийному о каком деле большого изъяснения требует, и оное до другого времени отсрочить надлежит.

4. Записывать, когда члены в голосах не согласны, как в 6 главе сего регламента объявлено, а дело чрез голоса к вершению произвести и решить надлежит; а ежели члены согласны, то голоса в протокол не записываются, но только краткая записка, и по оному решению; он же нотариус должен сей протокол помесечно шивать, в канцелярии набело переписывать, листы номеровать и алфавитным реэстром содержание дел и персон наперед сделать, и переплетчику в переплет отдать; сверх того надлежит нотариусу роспись иметь об оных делах, которые

прошлой недели не вершены, и такую роспись пред президентом на столе иметь, дабы ону в коллегии ежедневно видеть, и о невершенных делах ведать мочно было, такожде он долженствует роспись о вершенных и оконченных делах иметь. А секретарь напишет к тому на поле, которому канцлярийскому служителю каждое дело ко управлению его отдано. Сие все повинен он исполнять под такимиж штрафами и наказаниями, как в должности секретарской написано.

Глава XXXI. О должности переводчика

Переводчика должность в коллегиях есть, чтобы он все оное, что до коллегии касается и ему дано будет, из иностранного языка на русской явственно и ясно переведил, дабы оное справедливо, и мнение подлинного письма в переводе согласно было; и довольно будет, когда при каждом коллегии один в российском и немецком языках весьма искусный переводчик обретается будет, кроме иностранных государств коллегии, которая больше во всяких языках искусных переводчиков требует. И когда переводчику какое дело для перевода дано будет, то ему по должности своей толь скоро переводит, как возможно, по состоянию дела и нужды, под опасением штрафа и вычета из жалованья. Такожде надлежит ему своей перевод во свидетельство подписывать: сие повинен он исполнять под такими ж штрафами и наказаниями, как в должности секретарской написано.

Глава XXXII. О должности актуариуса

Актуариус имеет по должности чина своего получаемые в коллегии письма прилежно собирать, оным реестр чинить, листы перемечивать, и о том квитанционную (или роспискам) книгу иметь, в которой, ежели служители коллегии из тех дел и писем некоторые для отправления своего дела возьмут, и в приеме оных росписки дадут, вносятся; при отдаче же тех дел оные росписки уничтожаются, и в той книге отмечать, что принято. Такоже имеет он актуариус надзирание и попечение о бумаге, перьях, чернилах, сургуче, воске, о дровах, свечах и о прочем, что надлежит, и сверх того некоторая часть канцелярских дел ему придается; а где в коллегиях регистратор не обретается, надлежит актуариусу его дело во всем исправлять; також и регистратор равно имеет чинить, где актуариуса нет; что повинен он все то исполнять под такими ж наказаниями и штрафами, как писано выше сего о секретаре и о прочих служителях.

Глава XXXIII. О чине регистраторском

Регистратора должность в том состоит, чтобы он письма собирал и по пакетам раскладывал, и потом велел набело переписывать сочинения всех указов (грамот) и писем помесечно и во весь год, которые из коллегии отпущены и в коллегии получены. Чего ради надлежит ему следующие книги держать, а именно:

1. Журнал (повседневная записка), которой имеет он сочинить из всех концептов всего года в коллегии отправленных дел, в котором ему по алфавиту, числу и месяцу вкратце выписать содержание каждого дела и имя, к тому принадлежащих особ, и место, к кому и куда дело послано, по которому журналу (записке) можно найти, что в регистратуре (в записных книгах) искать надобно.

2. Регистратура (записка) состоит в следующих 4 книгах: (А) В первой книге все от коллегии к его величеству во весь год посланные письма, реляции, доклады, следующим образом чрез копииста вписываются, а именно: перемечивает он в книге листы, и ставит на одной стороне число и месяц, на другой стороне год, и означает потом кратко дело, к кому куда отправлено; после того вписывает он весь документ с числом и подписанием всех чинов, и потом из сей книги явно будет, какие отправления коллегиям во весь год имел; и ежели что во оном приискать и посмотреть нужно, то может оное чрез журнал (повседневные записки) легко учинить. (В) В другой книге надлежит все отправленные дела, которые от коллегии до других коллегий, губерний, служителей и прочих посланы, такожде инструкции, дипломы, патенты и прочее вписать таким образом, как в первой регистраторной книге упомянуто. (С) Третья книга содержит в себе все во весь год от царского величества или от сената указы, в коллегиям полученные рапорты и подлинные дела, которые по числам расположены, реестр учинен, листы счислены и таким образом переплетены быть имеют. (Д) В четвертой книге надлежат все прочие от других коллегий, губерний, от прочих служителей и подданных, також и прочие в коллегиям полученные оригинальные письма, ведомости, мамориалы, требования, известия, по провинциям и числам собраны, листы перемечены и реестр учинен быть со означением коллегий и провинций, откуда какие дела присланы. Сие все исполнять ему под такими ж штрафами, как выше написано о секретаре и о прочих.

Глава XXXIV. О канцеляристах

Канцеляристам надлежит все то, что по реестру из отправляемых дел от секретаря повелено будет изготовлять, как о том в 29 и 30 пунктах изображено, також и те дела, о которых они генеральные формуляры (образцовые письма) имеют, а именно: дипломы, патенты и прочее. А что они сами сочинили, то имеют прежде секретарю для поправления подавать под такими ж казнями и наказаниями, как выше о секретаре упомянуто. Буде же из сих кто подлежать будет денежному штрафу, а платить будет ему нечем, того послать без наказания в галерную работу, покамест жалованье его вычетом погодным выдет в то число, что взять надлежало; за прочие же вины от нотариуса, которые ниже по рассмотрению коллегии наказаны да будут в коллегии: ежели же из сих подлежать будет пытке, или публичному наказанию, или казни, те все в юстиц-коллегию отосланы да будут.

Глава XXXV. О копиистах

Копиистам надлежит все, что отправляется в канцелярии, набело писать: того ради имеют выбраны быть добрые и исправные писцы.

Глава XXXVI. О молодых людях для обучения при канцелярии

Впрочем соизволяет его величество всемилоостивейше, дабы ежели некоторые удобные люди, которые впредь при канцеляриях и конторах служить пожелают, по пропорции каждого коллегия, заранее допущены и обучены были, чтоб

прилежным списыванием дел в письме и в арифметике обучались, и при случающейся вакансии, ежели они к делу способны и доброй природы и поступки суть, употреблены быть могли, к чему позволяется из шляхетства допускать, и быть им под управлением секретаря, которой повинен их определять и ко всяким делам, в коллегии сущим, и смотреть, дабы оные обучались как письму, так и всем делам, принадлежащим во оной коллегии, дабы со временем могли производить в вышние чины по градусам: того ради сего фамилиям знатным и шляхетским в укоризну не ставить: ибо кроме сего пути никто в вышний градус и до министерского чина произведен быть не может; но однакож, изо всякой фамилии как в воинских, так и в сих делах по несколько были употреблены: и того ради не позволяется, чтоб которой фамилии одной все были во оной гражданской службе, но по пропорции, и воинской. Також в дополнение генерального регламента тритцать шестой главы о коллегии юнкерах, дабы их по коллегиям обучать, так как подьячих, с самых нижних дел приказных, и сего смотреть в коллегиях накрепко, дабы в том маны не было, и под видом учения гулянья, за что будут члены коллежские жестоко наказны, ежели по сему исполнять не будут.

Глава XXXVII. О содержании в коллегиях и канцеляриях дел тайно

Впрочем повелевает его величество накрепко, чтоб все, что при коллегиях чинится, а наипаче ежели такие дела, которые его царского величества высокой службе и интереса касаются, тайно содержаны и весьма прежде времени явны не были, по которым наипаче оные себя предостерегать и от безвременных речей удержатися имеют, которым в канцеляриях отправления поверены, под наказанием как напоследи в пятидесятой главе изображено есть.

Глава XXXVIII. О положении в сохранении денег и дел

Ежели случатся в котором коллегии вперед некоторые посторонние деньги, или письма положены быть, то надлежит такие верной особе из той коллегии под охранение отдать, и поверенное положенное в протокол записать, и впрочем надлежащее остерегательство и исправность в таких делах иметь.

Глава XXXIX. О акциденциях или доходах за труды

Как коллегии, а особливо канцелярии некоторые акциденции (или доходы) получать, и в чем оные состоять могут, о том его царское величество по всемиловитейшему своему благоизобретению впредь особый регламент выдать изволит. И позволяет его царское величество коллегиям самим удобные способы о том (на пример) в доношение учинить.

Глава XL. О определении в канцеляриях

В канцеляриях надлежит секретарям особой стол с замком иметь. Канцеляристы и копиисты могут, ежели место тесно, по два при одном ящике сидеть. Переводчикам, актуариусам и регистраторам надлежит каждому особый стол иметь. Все сии служители, хотя некоторые в одной каморе вместе сидят, однакож как возможно разлучены быть имеют, дабы друг другу в отпращивании его

никакого помешательства не чинил. Тако же не позволяет его величество, чтоб в прихожих каморах коллегии какие писари или подьячие сидели, и дел там отпращивали, дабы оным от челобитчиков помешательства не было, но сидеть им в канцеляриях и в конторах, где им надлежит. Все столы, как в канцеляриях, так и в конторах имеют сукном покрыты, и тако изготовлены быть, чтоб всякой у своего места дело свое за замком иметь мог.

Глава XLI. О конторах

Камор и прочих коллегий конторы, которые токмо счетные дела управляют (яко в партикулярных описаниях каждому чину оных коллегий особливо объявлено будет), состоять в камерире и в унтер-камерире с шестью камор-шрейберами, от которых каждому подлежит, ежели возможно, особливую камору, а по последней мере с замком стол иметь.

Глава XLII. О надзирании камерира в конторе

Камерирского чина должность есть, чтобы он под вышним надзиранием коллегии дирекцию в конторе имел; а прочим его спомощникам надлежит в конторе случающиеся дела изготовливать. И понеже он во всем ответствен за должен: того ради надлежит ему всего крепко смотреть, чтоб все порядочно и справедливо учинено было, и важные дела самому отправлять. А когда дела, которые из коллегии к камерирам отосланы, и от них пересмотрены, и порядочно отправлены будут, то надлежит им потом обо всем основательныя реляции коллегиям учинить. Впрочем должныствуют они, когда что по должности чина их приключится, представить, или припамятовать, то надлежит им явственными и основательными мемориалами то чинить.

Глава XLIII. О книгах при конторах

Книги при конторах надлежит тако ж чисты и порядочны, как в канцеляриях содержаны быть, и следуют оные по порядку их. В первой книге записываются все указы (грамоты), письма, мемориалы, которые от его царского величества, також из сената, или от коллегии, губернаторов, воевод и других служителей, или частных подданных в коллегиям присылаются, и от коллегии в конторы отдаются. В помянутой книге записано на одной стороне персоны и дела, а на другой, когда дело пред коллегием слушано, и что о том решено, напреди алфавитной реэстр (оглавление) делам и персонам. Другая книга имеет быть готовая мемориальная, в которой его царскому величеству в сенат, к другим коллегиям, губернаторам, воеводам, к прочим отправленные дела записываются. В третьей книге все концепты (сочинения черные) конторных мемориалов и реляции с челобитчиковыми прошениями, и притом с приложенными документами, то есть, доказательные письма, по порядку провинций и числа вместе сложены, в один переплет переплетены, и под один алфавитный реэстр подведены быть надлежат с кратким оглавлением истцовых имен и дел; однакож надлежит все подлинныя указы и письма, которые его царское величество, сенат, прочие коллегии, и губернаторы, и воеводы в коллегиям писали, актуариусу вручить, дабы он те в

надлежащем месте в реэстр внес и в переплет отдал. Четвертое, надлежит записная книга учинена быть, в которой имеют все дела и книги записаны быть, которые в конторе были, и всегда прибавливаются и во оной остаются, которые никогда в камор-архиву не отдаются, но в конторе обретаются. Пятое, имеет росписочная книга в конторе быть таким образом, как при канцеляриях на все книги и документы, которые к его царского величества службе из конторы выдаются на время. Шестое, имеет в конторе книга резолюции обретаться, в которой его царского величества уставы, резолюции, регламенты, инструкции и прочая, которые хотя оные друкованием, или письменно опубликованы, переплетены, и во отправление дел за правило приняты быть имеют. О прочих особливых книгах, которые в каждой конторе особливо принадлежат, о том в особливых регламентах тех коллегий, которым конторы подчинены, напоянито будет. Еще сие при сем ведать надлежит, что камор-шрейберы все вышепомянутые книги в конторах сверх ординарного своего дела сочинять, и об оных старание иметь должны.

Глава XLIV. О архивах

Книги, документы, дела, учиненные регистратуры, когда оные три года в канцелярии и в конторе лежали, потом в архив с роспискою архивариусу отдаются, токмо из того изъяты суть особливые уставы, регламенты и все те документы и книги, которые в коллегиях и канцеляриях и в конторах для справки, и правила их всегда при них имеют быть. И дабы коллегии и их канцелярии знать могли, куда и в которой архив им вышепомянутые письма надлежит отдавать: того ради повелевает его царское величество иметь два архива, один всем делам всех коллегий, которые не касаются приходу и расходу, быть под надзиранием иностранных дел коллегии, а которые касаются приходу и расходу, тем быть под надзиранием ревизион-коллегии.

Глава XLV. О фискале от коллегии

Каждому коллегию надлежит своего фискала иметь, который должен смотреть, чтоб все порядочно по данным регламентам и указам управляемо было правдою и доброю ревностно; а кто в том погрешит, о том он о всем фискальски в коллегии доносить должен, как его инструкция повелевает. Однакож надлежит ему осторожно и со основательными свидетельствами поступать, и никого безвинно в подозрение не приводить. А ежели по страсти, или собственной корысти ради, виновных обойдет, или для оного затеет, то оной поддежит тому, чему бы тот виноватый был достоин. А ежели кроме вышеписанных страстей учинит; однакож все то будет неправда, то легче накажется. А буде не все докажет, однако ж одно или несколько правды явится, и ему в вину не ставить, понеже всего ему аккуратно ведать невозможно. А ежели он за президентом, или кто в его небытность управляет, что противного увидит, о том должен донести генеральному фискалу.

Глава XLVI. О вахмистрах и коллегийных сторожах

Каждому коллегию иметь к услуге своей одного вахмейстера и канцелярных слуг, которым всегда быть надлежит в прихожей, и когда в колокольчик позвонят, войтить и принять повеление. Вахмистр же должен по вся утра у президента явиться и о его приказах осведомиться, не имеет ли какое дело кроме коллегии отправлено было. В таковые служители имеют добрые и знаемые люди приняты быть, которые опыты верности их и доброго поступка показали и рекомендации имели: понеже оные в коллегии и принадлежащих к ней конторах для чистоты и топления печей всюды свободно ходят. Одному из них надлежит в прихожей каморе коллегии, сменяясь ночью, караул иметь, двери замыкать, письма на почту и с почты носить, и к членам коллегийным ходить, ежели что сообщить, или что подписать надобно будет. Чего для писчую шкатулку за замком держать и каждому члену к тому особой ключ иметь надлежит.

Глава XLVII. О состоянии прихожей каморы

При каждом коллегии надлежит двум прихожим каморам быть, или буде одна обретается, то иметь тако учреждена быть, чтоб люди знатного характера (или чина) от подлых различены были и особливее свое место иметь могли. В такой прихожей надобно быть кругом лавкам, и которая лавка близ дверей коллегийных, чтоб сукном была обита, дабы знатные люди сидеть и отправления своего ожидать могли. Такожде надлежит ни в коллегийных прихожих каморах, ниже в коллегиях самых, или в канцеляриях и конторах, кого, коль, подлый бы он ни был, за тяжкие вины никогда наказывать, или над ним экзекуцию чинить: понеже сие respects привилегированного и яко освященного места весьма противно есть. Того ради надлежит публичному месту быть, где в указное время все наказание на теле и лишение живота чинено быть имеет, дабы всяк, смотря на то, от таких погрешений и преступлений себя мог охранять.

Глава XLVIII. О ландкартах или чертежах государевых

И дабы каждый коллегии о состоянии государства и о принадлежащих ко оному провинциях подлинную ведомость и известие получать мог, того ради надлежит в каждом коллегии иметь генеральные и партикулярные ландкарты (или чертежи), которые по времени изготовлены быть имеют, именно: описать все границы, реки, города, местечки, церкви, деревни, леса и прочее.

Глава XLIX. О деньгах, на мелкие расходы в коллегии принадлежащих

Такожде надлежит каждому коллегию на приказные расходы, а именно: на свечи, на сургуч, на воск, дрова и на прочие потребности, погодное указное число денег определить, и в порядочную окладную роспись написать, в которых деньгах актуариус или регистратор отчет дать должен; а пока на то подлинного числа определить не можно, то до тех пор каждому коллегию нужное число выдать, в которых верному канцелярийскому служителю ответ дать должно, дабы по окончании одного, или двух лет, сметить можно было, сколько в оклад на то определить надобно.

Глава L. За добрые поступки о награждении, противу же того, ежели кто против должности погрешит, о штрафе

Сие есть, что его царское величество всем коллегиям ко общему известию всемилостивейшее объявлять изволит, и понеже его величество твердую надежду имеет, что все его коллегии и их служители и подданышнюю верность по должности своей исполнять будут: того ради обнадеживает его царское величество верных своих истинных служителей своею особливою протекциею и высокою милостию, и обещает при всех приключаящихся случаях, по учиненной пробе верности их и искусства, во всемилостивейшей памяти содержать и по заслугам награждать, противно же те, которые против своей должности оплошкою или вымыслом погрешат, неотменно наказаны будут по важности дела, яко же следует: 1. Когда кто злым образом на время, или вовсе, тайно из коллегийных писем и документов что унесет. 2. Или кто под каким-нибудь предлогом неправдиво учинит рапорт (или доношение), или о состоянии дела, и некоторые предложения и прочее тому подобное с умысла удержит, или весьма утаит, и полученный указ в действие не произведет. 3. Или кто протоколы или другие документы переправить фальшиво, и прочее в таких причинах подобное учинит. 4. Когда кто постороннему, кому не надлежит тайности коллегийны сообщить резолюции, прежде времени объявить протоколы, и потом которого члена голос или мнения покажет. 5. Или кто по дружбе, или по вражде, или из взятков, или других намерений что пренебрежет, которое ему чинить надлежало, таковым за преступление как вышним, так и нижним надлежит чинить смертная казнь, или вечная на галеру ссылка с вырезыванием ноздрей и отнятием всего имения; ежели же кто меньшее преступление учинить, как выше писано, таковым за преступление наказания чинить ссылкой на галеру временною, со отнятием всего или части имения, или лишением чина и тяжким штрафом (ежели впервые) по силе прегрешения.

Глава LI. О служителях и о фискалах коллежских, дабы ведали, в которых коллегиях какие дела о штрафах подлежат

И дабы как служители, так и фискалы коллежские ведали, в которых коллегиях какие дела принадлежат, того ради повелевает его царское величество сим, что все дела, которые подлежат доходам и счетам, кто в том погрешит, тот имеет судим и наказан быть в ревизион-коллегии, а прочие тяжкие дела, которые не касаются доходов, те дела судить и наказывать в юстиц-коллегии, где и все приватные процессы, тяжбы коллежских служителей судить надлежит; подчиненные ж воинские служители сухопутной и адмиралтейской коллегии каждой в своей коллегии в преступлении своих должностей судимы да будут; в партикулярных же делах между собою всякаго чина люди в юстиц-коллегии и в подчиненных местах, по выданному регламенту о челобитчиках, судимы и штрафованы да будут же.

Глава LII. О штрафованных, которым платить будет нечем

Ежели кто штрафован будет денежным штрафом, а платить будет ему нечем, того отсылать в галерную работу, зачитая по 10 рублей на год.

Глава LIII. О шельмованных и на публичном месте о наказанных, чтоб таковых в службу не допускать и сообщения никому с таковыми не иметь

А кто когда ошельмован, или в публичном наказании был, оный к службе его величества допущен да не имеет быть, ниже сообщения какого с ним кому иметь, по изображению как следует:

1. Ни в какое дело, ниже свидетельство не принимать.

2. Кто такого ограбит, побьет, или ранит, или что у него отъимет, у оного челобитья не принимать и суда ему не давать, разве до смерти кто его убьет, то яко убийца судится будет.

3. В компании не допускать, и их не посещать, и единым словом, таковой весьма лишен общества добрых людей. А кто сие преступит, сам имеет наказан быть лишением чина и галерною работою на время.

Толк. Никакое воздаяние так людей не приводит к добру, как любление чести, равным же образом никакая так казнь не страшит, как лишение оной. Того ради всякого неточию шельмованного, но и того, который на публичном месте наказан, или обнажен был, отчуждаться, и яко бы мерзит им надлежит, а неточию к делу допускать, посещать, или компанию с ними иметь под штрафом, как выше писано (выключая то, ежели кто для его скудости дать что похочет) дабы нарушения чести в вышнюю казнь люди имели, и тем бы себя более от худых дел воздерживали: ибо когда хотяб что кому и учинено было, а увидит, что он с своею братьею в равенстве, то скоро забудет все, что ему учинено, и такое наказание не в наказание будет. Что упомянуто, [что] кто побьет, ограбит, или иную какую обиду учинит, суда не давать, сие только разумыть надлежит о шельмованных, а не о тех, которые хотя и публично наказаны, а не шельмованы; прочие-де и на тех, кто не шельмован, а в публичном наказании был.

Глава LIV. О коллежских служителях, чтоб вышним своим послушание чинили, против же того и оные по каждому характеру и почтению поступали

Впрочем повелевает его царское величество, чтоб подчиненные служители коллегий, канцелярий и контор надлежащее послушание вышним своим чинили. А сии б против того, яко своими в чине помощники и служители по каждому характеру и почтению поступали, и не соизволяет его величество, чтоб напоследние служители в коллегиях непристойным поступком, побоями и другим непорядочным образом, но по приговорам и правам содержаны, трактованы были, а всем между собою быть в соединении и чинить друг другу общим верным трудолюбием и прилежною работою в его величества службе всякое вспоможение.

Глава LV. Чтоб никто ругательными и поносными словами коллегиям касаться не дерзал

При сем объявляется всем и каждому особливо, какого б чина и достоинства кто ни был, чтоб никто ругательными словами коллегии касаться не дерзал: ибо оные, которые тому противно учинят, по состоянию обстоятельств, дел и пер-

сон, яко помешатели добрых порядков и общего покоя, такожде яко противники и неприятели его величества воли и учреждения, на теле и лишением чести и имени наказаны быть имеют; понеже оный, который против решения и поступков коллегии у его царского величества ревизии или милости просить намерен, то надлежит ему сие с надлежащим воздержанием чинить и почтение коллегиию никогда не повреждать, и тако не о особах, но о самом сущем деле доносить имеет.

Глава LVI. О исполнении вновь по объявленным указам и о доношении от коллегий, что усмотрят к пользе его величеству и сенату

Напоследи его величество объявляет: понеже содержание дел без возобновления в одной мере всегда быти не может, того ради, ежели что по изобретению дел вновь к сему прибавлено, и о том особыми указами объявлено будет, то по оным исполнять равным образом, как и сей регламент повелевает; и для того каждому коллегиию, ежели что усмотрит к проведению какой государственной пользы, и позволяется о том доносить его величеству, також и сенату с подлинными обстоятельством на письме, с приложением своей коллегиии мнения.

Толкование иностранных речей, которые в сем регламенте

Глава	Иностранное слово	Толкование
1	Прерогативы	Преимущества
2	Интерес	Прибыток и польза
4	Аппробуется	За благо приемлется
5	Публичные	Всенародные
	Приватные	Особые
6	Резоны	Рассуждения
	Резолюция	Решение
7	Криминальное	Вина, подлежащая смерти
	Члены	Судейские товарищи
	Публикации	Всенародные объявления
8	Дирекция	Управление
	В партикулярных	В особливых
	В специальных	В собственных
11	Балотировать	Избирать
	Репорт	Ведомость
12	Ординарных	Обыкновенных
13	Кореспонденция	Письменная пересылка
24	О комплементях	О словопочтениях
26	Респект	Почтение
32	Квитанщную	Росписку

Окончание табл.

Глава	Иностранное слово	Толкование
33	Концептов	Сочинения всяких указов и доношений
	Инструкции	Наказы
	Дипломы	Жалованные грамоты
	Патенты	Жалованная грамота на чин
	Мемориалы	Доношения
34	Формуляры	Образцы
39	Акциденции	От дел позволенные доходы
43	Документы	Доказательные письма
45	Аккуратно	Исправно
46	Рекомендации	Прошение об одном к другому
47	Характера	Чести и чина
	Экзекуция	Исполнение по указу
	Респекту	Честь жалованной грамоты привилегированного
54	Трактованы	Содержаны

ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ КАК ФОРМА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ¹

Перефразируя известное выражение, можно сказать: «Скажи мне, как ты готовишься и выступаешь перед аудиторией, и я скажу тебе, кто ты». Если бы люди понимали, как много зависит от их умения выступать, вероятно, они уделяли бы подготовке к выступлениям гораздо больше времени, считает специалист в области делового общения Ф. Снелл. В среднем представитель делового мира в течение дня произносит более 10 тыс. слов, т. е. слово постоянно с человеком. Оно – прекрасная ежеминутная реклама его самого и его работы. Так зачем же упускать шанс его использовать?

О значении овладения мастерством публичного выступления прекрасно сказал известный американский публицист Д. Уэбстер: «Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И я скоро обрету все, что имел».

Перед любым выступающим стоит ряд последовательных задач: привлечь внимание аудитории; зажечь слушателей своей энергией и донести до них главную мысль речи; завоевать своей идеей умы слушателей; развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни.

Как привлечь внимание?

Привлечь внимание могут:

- цитата знаменитого человека;
- поражающее своей необычностью предложение;
- история, вызывающая немедленное сочувствие слушателей (драматическая история);
- ссылка на Библию, древние мифы, сказки и др.;
- ссылка на недавно появившееся и известное многим произведение;
- рассказ из собственной жизни;
- риторический вопрос;
- исторический эпизод;
- занимательное приключение из прошлого или настоящего;
- разумный комплимент.

Как зажечь слушателей своей энергией и донести до них главную мысль речи?

Для того чтобы зажечь их своей энергией, надо:

- обозначить цель выступления;
- показать важность проблемы;
- вовлечь каждого слушателя в разговор, преподнеся проблему так, чтобы она стала для него личной проблемой, и наделив его ответственностью за решение проблемы.

Донести до слушателей главную мысль можно, если выполнить ряд условий:

- четко, взвешенно спланировать выступление, которое должно иметь ясную направленность и логику;
- разложить весь материал на составные элементы;
- хорошо уяснить ту ключевую мысль, которая лежит в основе речи. Все остальное (факты, доказательства, примеры и т. д.) должно раскрывать и дополнять основную мысль;
- не считать, что аудитории хорошо известна главная мысль выступления, раскрывать ее;
- не облекать то, что надо сказать, в форму бесчисленных вопросов, чтобы не ввести аудиторию в заблуждение;
- не путать основную мысль с доказательствами и иллюстрациями;
- подчеркивать модуляцией голоса основную мысль.

Как завоевать своей идеей умы слушателей?

Эту идею надо сделать наглядной.

Наглядность ей будет обеспечена, если за главным утверждением будет следовать доказательство в виде фактов, смешных историй, сравнений и противопоставлений, цифр, цитат.

К фактам обычно относят: иллюстрации, примеры, сравнения, логические выводы, наглядные материалы, статистические данные и т. п. Основные требования к ним следующие:

- факты не должны вызывать сомнения. Каждый имеет право заблуждаться в выбранной им позиции, но никто не имеет права ошибаться в выбранных им фактах;
 - выбранный материал не должен выходить за рамки выступления возможностей выступающего;
 - настойчивость и упорство, наряду с использованием формулы «да..., но...».
- Смешные истории необходимо рассказывать, если они:
- хорошо известны выступающему;
 - будут понятны всем присутствующим;
 - развивают тему речи;
 - не очень длинные;
 - еще неизвестны аудитории;
 - не содержат пикантных подробностей.

Сравнения и противопоставления могут значительно улучшить восприятие материала («Жизнь в Арктике можно сравнить с пребыванием в холодильнике, где к тому же забыли выключить свет»). Чтобы сравнения и противопоставления были образными, ими нельзя злоупотреблять.

При использовании *статистических данных* необходимо:

- не приводить много цифр;
- цифры должны быть понятны и доступны. Их надо переводить в доступную форму, например «Такого количества топлива достаточно для обогрева вашего дома в течение 25 лет»;

¹ См.: Снелл Ф. Искусство делового общения / пер. С.А. Стрельникова. М., 1990.

- пользоваться округленными цифрами. Например, вместо словосочетания «1 миллион 536 тысяч рублей» говорить «более полутора миллиона рублей»;
- пользоваться цифрами, которые удивят слушателей своей неожиданностью и необычностью.

Часто достаточно лишь привести к месту нужную цитату, и аудитория будет на стороне выступающего. Основные требования к их использованию:

- человек, цитату которого приводят, должен быть авторитетным;
- цитата специалиста воздействует на сознание, цитата из произведения – на эмоции;
- не следует пользоваться часто встречающимися цитатами.

Как развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни?

Эти действия осуществляются в заключении выступления при умении подчеркивать важность сообщенной информации, подсказывать возможность применения ее в дальнейшем. Удавшимся можно считать лишь то публичное выступление, после которого аудитория твердо знает, что нужно делать с полученной информацией. Другими словами, должен быть результат выступления. Чтобы добиться его необходимо:

- объяснить обязательно в заключение, зачем нужна слушателю полученная информация, поскольку выступление могло быть долгим и слушатели могли потерять нить рассуждений;
- объяснить подробно, как пользоваться полученной информацией;
- сообщить, где слушатели могут найти информацию по проблеме;
- привести примеры использования данной информации на практике.

УРБАНОВИЧ Алексей Аркадьевич

ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Учебное пособие

Технические редакторы *А.В. Мозалевская, Ю.С. Романюк*
Корректор *М.С. Прушак*

Подписано в печать 20.06.2022. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 16,27. Уч.-изд. л.16,02.
Тираж 63 экз. Заказ 130.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/102 от 02.12.2013.
Пр-т Машерова, 6, 220005, Минск.

Урбанович, А.А.
У69 Технологии эффективных коммуникаций : учебное пособие / А.А. Урбанович ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2022. – 278, [2] с.
ISBN 978-985-576-324-7.

Подготовлено в соответствии с учебной программой «Технологии эффективных коммуникаций» для слушателей магистратуры Академии МВД Республики Беларусь по специальности «Государственное управление и право» (профилизация «Государственное управление в сфере правоохранительной деятельности»). Излагаются теоретические, методологические и практические основы учебной дисциплины «Технологии эффективных коммуникаций», рассматриваются некоторые актуальные проблемы юридической практики.

Рекомендовано слушателям магистратуры, а также всем обучающимся, интересующимся проблематикой эффективных коммуникаций.

УДК 316.77
ББК 88.53